

SANİ ŞENER

"İKİNCİ TAV'I YARATACAĞIZ"

capital.com.tr

Ocak 2018

Yıl 26

Sayı 2018/1

Capital

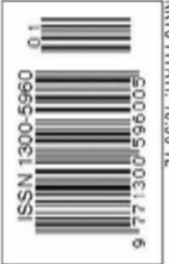
AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ





capitaldergisi

@capitaldergisi



13.00 TL

İYİLEŞME HESAPLARI

- 24 SEKTÖRDE BÜYÜME NE KADAR SAĞLIKLI?
- LİDERLERİN 2018 BEKLENTİLERİ





HAMDİ AKIN / AKFEN HOLDİNG

"FON ŞİRKETİ OLMAK İSTİYORUZ"

HAYDAR YENİGÜN / FORD OTOSAN

"3 ALANA ODAKLI BÜYÜYECEĞİZ"

İş Ortağım

Fiber altyapıyla şirket internetiniz daha güvenli

24 Ay Kalma Sözünüze

Kampanya 31.12.2017 tarihine kadar geçerlidir. Fiyatlara KDV ve ÖİV dahildir. Red Fiber İnternet Kampanyası ile Müşteriler, Vodafone Net fiber altyapısı üzerinden Metro Ethernet yöntemi ile Vodafone Net omurgasının erişim noktalarına (PoP) bağlanarak Fiber İnternet Hizmeti'nden faydalanabileceklerdir. Kampanya kapsamında Müşteriler Fiber İnternet Hizmetine ilişkin Metro Ethernet İnternet Paketleri'nden birini seçerek taahhüt süresince seçtikleri paket için belirtilen indirimli aylık bedel üzerinden faturalandırılır. Kampanya kapsamında yer alan tüm İnternet paketlerine Cisco SF300 24-Port switch cihazı ile SFP kartı dahildir ve aylık olarak 23 TL olarak Müşteriler'e faturalandırılır. Kampanya taahhütnamesinin imza tarihinden itibaren 30– 60 iş günü içerisinde Vodafone Net tarafından İnternet Hizmeti kurulumlarının tamamlanması öngörülmektedir. 60 (altmış) iş gününü aşan durumlarda Müşteriler'in Kampanya kapsamındaki ilk faturaları iptal edilecektir. 60 günlük kurulum süresi; Kampanya taahhütnamesi imza tarihinden itibaren gerçekleştirilecek fiber hat tesisi, switch ve istenilen durumlarda Router veya FireWall cihaz kurulumlarının tamamlanacağı tarih arasındaki dönemi kapsamaktadır. Taahhüt süresi dolmadan taahhütnamenin iptal edilmesi durumunda kampanya kapsamında iptal tarihine kadar geçen süre boyunca yapılan indirimler, aylık cihaz bedellerinin ödenmemiş kalan tutarları, alınmayan fiber hat kurulum bedelleri ve diğer fayda bedellerinin tahsil edilmemiş tutarları toplamı faturalandırılır. Detaylı bilgi için yarinahazirim.com

Sorunsuz kurulum

Siz de Vodafone Fiber'e geçin, şirketinizin interneti güvenli ve kesintisiz olsun.

Arayın, gelelim:
0850 542 42 42

Gelecek heyecan verici.
Hazır mısın?



etstur



Liv Tyler kızı Lula ile Tangerine Beach'de
Tüm deneyimini izlemek için, www.maxxroyal.com adresini ziyaret ediniz

BELEK | KEMER



MAXX ROYAL
RESORTS



ITUARI TEKNOKENT

İSTANBUL KALKINMA AJANSI

INNOGATE | ULUSLARARASI GİRİŞİM HIZLANDIRMA PROGRAMI

İŞİNİZİ AMERİKA'DA BÜYÜTÜN!

2014'ten bu yana Innogate,
40 teknoloji firmasına
Amerika pazarının kapılarını açtı.
Siz de global pazardan pay almak,
ihracat rakamlarınızı arttırmak ve
büyüme hedeflerinizi gerçekleştirmek için
hemen harekete geçin!

HEMEN BAŞVUR

/innogateorg

ITUARI TEKNOKENT | BRIGHTER TOGETHER

BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ TEKNOPARK

teknoparkistanbul

TeknoPark YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 95

capital@capital.com.tr **www.doganburda.com**

Yönetim
Satış Direktörü ve Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Kurumsal İletişim Müdürü Seren Urun Güven

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Grup Başkan Yardımcısı Funda Baykal
Satış Koordinatörü Seda Erdoğan Dal, Suzan Özen
Satış Müdürü Burcu Acavut, Altuğ Selçuk, Beril Güroğlu, Şerife Dökmetaş
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - 0 212 336 5362 / Şaban Yazır- 0 212 336 5361
Tel: 0 212 336 53 60-(3 hat) **Faks:** 0 212 336 53 90

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91
Bölgeler Reklam Satış Sorumlusu Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
İTALYA: Mariolina Sclari
T. +39 02. 91 32 34 66 / mariolina.siclari@burda-vsg.it
ALMANYA: Vanessa von Minckwitz
T +49 89 92 50 35 32 / vanessa.vonminckwitz.denz@burda.com
Michael Neuwirth
T. +49 89 9250 36 29 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 30 50 / Christina.Bresler@burda.com
İSVİÇRE: Goran Vukota
T. +41 44 81 02 146 / goran.vukota@burda.com
FRANSA/LÜKSEMBURG: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 25 24 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 58 32 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 48 24 / salvatore.zammuto@burda.com

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat 21-24, 34387 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 **Faks:** 0 212 410 32 27

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63 www.apa.com.tr
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

Copyright © 2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright © 2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play App Store



Sedef Seçkin Büyük

Temkinli olma dönemi

2017, Türkiye için beklentilerin aşıldığı bir yıl oldu. Darbe girişimi gibi ciddi bir tehlikenin ardından gelen bu yılın yüzde 6-7 büyümeyle kapanması ümit verici. Evet, bu büyümede vergi indirimi, Kredi Garanti Fonu gibi devlet destekleri önemli rol oynadı. Bu nedenle bütçe açığı ve kamu borcu çok yükseldi. Günün sonunda iç ve dış siyasi ortamın bu kadar karışık ve gergin olduğu böyle bir konjonktürde, Türkiye yılı kurtardı.

Şimdi ise iş dünyasında, 2018'de bu performansın sürdürülüp sürdürülemeyeceği tartışılıyor. Büyüme, kur, yatırımlar gibi konularda neler yaşanacağı elbette büyük merak uyandırıyor. Yılın ilk sayısında bu konuya ilişkin araştırmalar hazırladık. Dr. Orhan Karaca, Konjonktür sayfalarımızda "Hızlı Büyüme Nasıl Sürer?" başlıklı bir analiz yaptı. 2018'e ilişkin büyüme tahminlerinin yüzde 4 civarında kaldığına dikkat çekiyor ve geçen yılın hızlı büyüme performansının 2018'de de sürdürülebilmesi için siyasi istikrarsızlığın aşılması gerektiğini vurguluyor.

Nilüfer Gözütok Ünal'ın hazırladığı "Ne Kadar Sağlıklı?" başlıklı kapak haberimiz de bu büyümenin ne kadar sağlıklı olduğunu sorguluyor. 2017'deki büyümeye rağmen inşaat, ambalaj, kimya gibi pek çok sektörde kâr marjı daraldı. Ağaç-orman, un sanayi gibi alanlarda ödeme vadeleri uzadı. İş dünyası liderleri şimdilik sektörel bazı çözümlerle sıkıntıları aşmaya çalışıyor, ancak asıl çözüm kalıcı siyasi istikrar.

İş dünyasından 120 CEO'nun katılımıyla gerçekleştirdiğimiz CEO Profil Anketi'nin sonuçları da iş dünyasının iyimserliği elden bırakmadığını ancak 2018'e karşı temkinli yaklaşımın hakim olduğunu ortaya koyuyor. Anket sonuçlarına göre CEO'ların yüzde 41,5'i işlerin değişmeyeceğini düşünürken yüzde 11,7'si kötü, yüzde 8,8'i çok iyi, yüzde 38,3'ü ise iyi bir yıl bekliyor. CEO'ların yüzde 27,7'sine göre 2018'in en önemli riski ise kurdaki oynaklık ve TL'deki değer kaybı olabilir. İş insanları bu nedenle yatırım konusunda "ihtiyatlı" davranacak.

Capital olarak 2018 ajandamızı gerçekleştirmek üzere tempolu bir çalışma içindeyiz. Mart ayında düzenlenecek olan Uludağ Ekonomi Zirvesi için kayıtlarımız ocak ayı içinde başlayacak. Bu büyük zirveyle ilgili önerilerinizi, sponsorluk ve iş birliği tekliflerinizi bize yazabilirsiniz.

Barış ve huzur dolu bir yıl diliyorum.



Capital

www.capital.com.tr

YIL 26 SAYI 1 OCAK 2018



Yılın bankasından yılların Garantililerine kalpten teşekkürler.

The Banker, Garanti'yi "Türkiye'de Yılın Bankası" seçti.
Yıllardır Garanti'ye güvenen, bu ödülü kazanmamızı sağlayan müşterilerimize ve çalışanlarımıza teşekkür ederiz.

Garanti Bankası, The Banker tarafından 2017 yılında "Türkiye'de Yılın Bankası" seçilmiştir.

garanti.com.tr | /garanti  /garantibankasi

Garanti
Başka bir arzunuz?



Büyüme üçüncü çeyrekte uçuşa geçti
(Reel GSYH büyüme oranı, %)
12
10
8
6
4
2
0
-2
3,6
7,2
5,8
7,5
4,8
4,9
-0,8
4,2
5,3
5,4
11,1
2015-I
2015-II
2015-III
2015-IV
2016-I
2016-II
2016-III
2016-IV
2017-I
2017-II
2017-III

Gulfstream



ÖZGÜRLÜK YANIBAŞINIZDA

Gulfstream'in hızı ile uzun mesafeleri herkesten önce kat etme şansına sahip olun.
Temponuzu belirleme imkanına sahip olduğunuzda geriye sadece fırsatlar kalır.
Her seyahatinizde sözümüzü tuttuğumuza tanık olun.

GULFSTREAM.COM

Gulfstream: Nicolas Robinson, +44 7950 885 967
Gulfstream Yetkili Satış Temsilcisi: Tuba Oğuz, +90 532 482 82 82; Aylin Yıldız Başel, +90 532 505 2828

Gulfstream™
A GENERAL DYNAMICS COMPANY



RICHARD

BİR NUMARALI ÖNCELİĞİNİZ

SORU: *Kısa vadeli kâr endişeleri yüzünden önce insan ve iş ahlakını benimsemekte tereddüt edenler için ne gibi tavsiyelerde bulunabilirsiniz?*

Laurie McGee

CEVAP: İş hayatında başarının sırrı insan, insan ve yine insandır. Söylemeye bile gerek yok ki şayet çalışanlarınıza ve müşterilerinize iyi bakarsanız bundan bilançodaki kâr rakamlarınız da kazançlı çıkar. Sağlıklı ve mutlu bir işgücü motive olmuş bir işgücüdür. Net bir hedefi olan motive olmuş bir işgücü sadece üstüne düşen işleri yapmakla kalmaz ama aynı zamanda sürekli inovasyon da yapar ve mümkün olanın sınırlarını zorlar.

İnsanlar birer kaynak değildir; onlar değişim yaratıcılarıdır ve bu yüzden onların en üst performanslarına çıkmalarına yardımcı olmanın doğal olarak kâr rakamı üzerinde pozitif bir etkisi olur. Çalışanlarınıza birer yetişkin muamelesi yapıldığında onların şirketinizi kârlı çıkaracak şekilde olgun kararlar aldıklarını görürsünüz.

Biz 1970'ten bu yana faaliyette olan Virgin'de bunu kendi deneyimimizden biliyoruz. İnsanlarımızı daima hem özgürce hem yaratıcı bir şekilde düşünmek ve eyleme geçmek konusunda cesaretlendirdik. En önemlisi onları kendileri olmaya, kişiliklerini ortaya koymaya teşvik etmemiz. Çalışanlarının özverisiyle şahlanan Virgin, Londra'dan Avustralya'ya, Dubai'den Güney Afrika'ya kadar yerkürenin dört bir yanındaki bölgelere doğru genişlemeyi başardı.

Şirket liderlerinin çoğuna şaşırtıcı gelebilir, ancak Virgin önceliği müşterilerine vermez. Bizim ilk önceliğimiz çalışanlarımız, ikincisi müşterilerimiz ve üçüncüsü de hissedarlarımız. Bu formül çok basit: Mutlu çalışan eşittir mutlu müşteri ve mutlu müşteri de eşittir mutlu hissedar. Ve tüm bunlar da mutlu bir kurucu demek.

Kendi çalışanlarının sağlığına ve iyiliğine odaklanmayan şirketler kötü hizmet yüzünden müşterilerini kaybetme riskine girer. Tek bir mutsuz çalışan bile çok sayıda tüketici gözünde marka

İŞİ DOĞRU YAPMAK İÇİN ACELEYE GETİRMEMEK

SORU: *Ben bölgenin ilk beş yıldızlı butik otelini açmaya çalıştığım Transilvanya'dan yazıyorum. Tüm tasarruflarımı bu projeye yatırdım ve neredeyse tamamlanmak üzere. Ancak elimde onu bitirmeye yetecek kadar fon yok. Dört misafir odasından üçü hizmet vermeye hazırken açmak mı akıllıca olur yoksa öncelikle bekleyip her şeyiyle tam olarak mı açmalıyım?*

Zsolt Székely, Romanya

CEVAP: Çoğu girişimcinin kendi işini kurarken karşılaştığı türden bir sorun yaşıyorsunuz. Bu konuda size verebileceğim en önemli tavsiye: İyi bir ilk etki yaratmak için işinizi asla ikinci bir şansa bırakmayın.

Burada butik otelinizi açmadan önce tamamen bitmesini beklemenizi ima ediyorum. Sizin öncelikle marka kimliğinizi oturtmanız ve misafir deneyiminin detayları üzerinde çalışmanız gerekiyor. Erken açmanın kısa vadeli getirisi uzun vadede büyük bir risk almaya değmez.

Oteliniz açıldığında misafirlerinizin dikkatini çekebilecek herhangi önemli bir eksiklik olması durumunda bu mesele hızla ağızdan ağıza yayılacaktır. İlk rezervasyonlarınızın çoğu otelinizin itibarına bağlı ve onu aceleyle açar ve misafirlerinize hoş olmayan deneyimler yaşatırsanız her şeyi tekrar düzeltmekte çok zorlanırsınız.

Elbette bu oturup durmanız anlamına gelmiyor. Kapılarınızı açmadan önce markanız hakkındaki farkındalığı artırmak için pek çok şey yapabilirsiniz. Mesela Virgin Hotels'e bir bakın. Biz ilk mekanımızı bir şehir markası olan Old DearBorn Bank Binası'nı sıkı bir yenilemeden sonra 2015 Ocak'ta Şikago'da açmıştık. Her şeyin eksiksiz ve düzgün olmasını istediğimizden bu projeyi hiç aceleye getirmemiştik ve doğrusunu söylemek gerekirse bu otelin çatı katı salonu gibi bazı konforlu bölümleri o yılın sonuna kadar açılmadı. Ancak biz, bu arada kamuoyunu otelimiz ve onu nelerin farklı kıldığı konusunda heyecanlandırmayı ve odaklanmayı da ihmal etmemiştik.

Bu gayeyle misafirlerimize ücretsiz Wi-Fi hizmeti sunarken ve halen Wi-Fi için misafirlerinden para isteyen ve bizden hiç hoşlanmayan rakiplerimize zarar ettirirken çok eğlenmiştik.

deneyimini mahvedebilir. Eğer çalışanlarınıza yatırım yapmak için daha fazla nedeniniz varsa o zaman size Virgin Unite tarafından desteklenen ve uluslararası şirket liderlerini insanlar ve gezegen için iş yapmanın daha iyi yollarını bulmak için bir araya getiren kâr amacı gütmeyen bir girişim olan B Takımı'nın "İş'te Yüzde 100 İnsan" programını öneririm.

Bu kampanyanın hedefinde insanlara birer kaynak olarak değil birer insanoğlu gibi bakmaya başlayan "İş'te %100 İnsan" yaklaşımını benimsemiş şirketler yaratmak yatıyor. Bunu başarabilmek için biz inovasyoncu ve insan-merkezli insani uygulamaları destekleme tutkumuzu paylaşan 150'den fazla küresel şirketten oluşan bir topluluk kurduk.

Bizim Londra'daki merkez ofisimiz olan Virgin Management, yüzde 100 insan işyerinin muhteşem bir örneği. Buradaki ekibimiz hiçbir kıyafet zorunluluğu olmayan ve esnek çalışma saatleriyle sınırsız tatil imkanları gibi inovasyoncu politikaların uygulandığı rahat ama heyecan verici bir atmosferin keyfini sürüyor.

Bizim 2014'te başlattığımız sınırsız izin hakkı politikamız iş dünyasında çok konuşulmuştu. Farklı fikirler vardı. Bazı insanlar bu politikaya şiddetle karşı çıkarken diğerleri onun nasıl hayata geçirilebileceğini bir türlü anlayamıyordu.

Bizim onca parlak insanı cezbetmemizin nedenlerinden biri de işte bu, şirketiniz açık ve esnek olduğunda en üst seviyede yetenekleri kapmanız da daha kolay oluyor. İnsanları geleneksel yollardan davranmaya zorlamak kesinlikle geri tepecektir.

Esnek iş düzenlemelerine erişim Virgin çalışanlarını ev ve iş hayatları arasında daha iyi bir denge tutturmaya teşvik ediyor ve sonuçta onlar çok daha mutlu ve üretken oluyor. Esnek çalışma her endüstri, her kurum veya her insan için doğru seçenek olmayabilir, ancak biz bu politika sayesinde çok iyi işler çıkarıyoruz. İnsanlara kendi kararlarını kendilerinin vermesi konusunda güvendiğinizde onlar da bunun karşılığında sizi ödüllendirir.

Laurie, sadece kârı ve kârlılığı artırmaya odaklanmak önünde duran en iyi seçenek değil. Çalışanlarına sadece kâr-zarar üzerinden odaklanmayan organizasyonlar birden fazla yoldan kârlı çalışabilir. Sonuç ise kısa vadede olmaz, kalıcı olur.

Bizim Virgin'i bir marka haline ve bugün olduğu duruma getirmemiz 50 yıl aldı. Gelecek yarım yüzyılda da nerede olacağımızı görmeyi çok isterim. Ancak nerede olursak olalım ben insana öncelik vermeye devam ettiğimiz müddetçe daha da büyüyeceğimize inanıyorum.

Ayrıca otelimizde olabilecek başka özellikler hakkında akıllarına ne gelirse söylemeleri için müstakbel müşterileri davet ettiğimiz Virgin Rumors adında bir yarışma da düzenlemiştik. Her zaman olduğu gibi biz yalanabilir duvar kağıtlarından ışınlanmaya kadar her şeye dair birtakım hoş ama acayip öneriler almıştık. Ancak kazanan öneri çok daha gerçekçiydi: Bir çift, bize misafirlerimize uyumaları için yataklarındayken masal okumamızı önermişti. Böylece Şikago'daki açılışı yaptığımızın hafta sonunda bunu hayata geçirdik. Yarışmanın kazananlarına en sevdikleri kitap olan Maurice Sendak'ın "İşlerin Çığrından Çıktığı Yer" adlı eserini okudum ve hatta onları yataklarında uyutmayı bile başardım.

Misafirlerimiz ilk günden itibaren müşteriyi her şeyin üstünde tutan bir oteli nasıl yarattığımız hakkında bizden hep övgüyle bahsediyor. 2016'da ABD'de Conde Nast okuyucuları tarafından en iyi otel seçildik.

Açılmadan önce her gün seyahat edenlerin yüzleştikleri sorunları çözmek ve çözmeye çalışmak için rakiplerimizin neler yaptıklarına bir baktık. Ücretsiz Wi-Fi hizmeti sunmanın yanı sıra bizim Şikago'daki otelimiz otele erken giriş ve geç çıkıştan kaynaklanan para cezalarını da kaldırdı ve minibarda bulunan yiyecek-içeceklerin makul bir fiyattan satılmasını sağladı.

Ben bu otelde daha önce bir dalış seyahati esnasında halıları duvar diplerinde büzüşmüş kir pas içindeyken kalmıştım. Ancak o zaman bile bu otelin yenilenmesi halinde ne kadar etkileyici olabileceğini net bir şekilde görmüş ve çalışanlarımızın gözlerini şevkle bu projeye dikmesini sağlayacak tutku dolu notlar almıştım.

Otelinizin bölgedeki tek beş yıldızlı butik otel olması muhteşem bir şey. Ancak onu dünyaya açmadan önce vizyonunuzu tam olarak belirlemiş olmanız gerekir. Ve işte o zaman otelinizin fazladan para ödemeye değer bir yer olduğunu ispatlamak için her şeyi yaparak bu vizyonu daha geliştirmeye devam etmelisiniz. Yanınıza iyi bir ekip alarak bunu gerçekleştirebilirsiniz.

Zsolt, otelinde kat ettiğin muazzam ilerlemeyle müthiş gurur duymalısın, ancak onu dünyaya gururla göstermeden önce tam anlamıyla bitirmen gerekir. Ve unutma ki bu senin iş yaşamında daha bir başlangıç.

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr



TEKNOLOJİYE 500 MİLYON TL YATIRIM

Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran, İş Bankası Tuzla Teknoloji ve Operasyon Merkezi'nde (TUTOM) düzenlediği basın toplantısında, bankanın teknoloji alanındaki çalışmalarını aktardı. Her yıl teknolojiye 500 milyon TL'lik yatırım yaptıklarını söyleyen Aran, şöyle konuştu: "İş Bankası tarihinin en büyük dijital altyapı dönüşüm projesi olan Atlas Veri Merkezi'ne toplam 155 milyon dolarlık bir yatırım yaptı. Atlas Veri Merkezi'yle bankanın kesintisiz, güvenli ve hızlı veri akışı sağlamasını hedefliyoruz."

ODEABANK YÖNETİMİNDE DEĞİŞİKLİK

Odeabank, genel müdürlük görevini yürüten Hüseyin Özkaya'nın, yıl sonunda iş sözleşmesinin sona ermesi nedeniyle istifa ettiğini duyurdu. Yeni CEO'nun atanmasına kadar halihazırda genel müdür vekili ve finanstan sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Naim Hakim, genel müdürlük görev ve sorumluluklarını üstlenecek. Ayrıca yönetim kurulu üyesi ve iç sistemler başkanı Ayşe Korkmaz, mevcut sorumluluklarının yanı sıra yönetim kurulu tarafından yönetim kurulu başkan vekili olarak atandı.

"2018 ÇOK DAHA İYİ GEÇECEK"



Vakıfbank'ın yeni genel müdürü Mehmet Emin Özcan, 2017'nin 9 aylık rakamlarını paylaştı. Buna göre yılın ilk 9 ayında bankanın aktif büyüklüğünün 247 milyar TL olduğunu açıklayan Özcan, ekonomiye nakdi ve gayri nakdi krediler aracılığıyla sağladıkları desteğin 220 milyar TL'ye ulaştığını söyledi. Aynı dönemde mevduat büyüklüğünün 146 milyar TL olduğunu belirterek Vakıfbank'ın uluslararası piyasalardan uygun maliyetlerde fon transfer etmeye devam ettiğinin altını çizdi. 2018'in ise 2017'den çok daha iyi geçeceğini ifade etti.



AVIVASA 10'UNCU YILINI KUTLADI

AvivaSA, yıl içine yaydığı 10'uncu yıl kutlamalarını, bir gala gecesiyle tamamladı. Sabancı Holding Sigorta Grup Başkanı Haluk Dinçer'in ve AvivaSA CEO'su Fırat Kuruca'nın ev sahipliğindeki geceye, Sabancı Holding CEO'su Mehmet Göçmen de katıldı. Haluk Dinçer, yaptığı konuşmada şunları söyledi: "Bireysel emeklilik sektöründe 2015'te elde ettiğimiz sektör liderliğini sürdürüyoruz. 10 yıl içinde, müşteri sayımızda 3 kat ve fon büyüklüğünde 13 kat artış gösterdik."

"TÜRKİYE'YE İLGİNİN GÖSTERGESİ"



QNB Finansbank, dış ticaretin finansmanında kullanılmak üzere uluslararası piyasalardan iki farklı dilim halinde toplamda 775 milyon dolarlık sendikasyon kredisi sağladı. 33 bankanın katılımıyla gerçekleştirilen sendikasyon kredisi, 182 milyon dolar ve 503,2 milyon Euro'luk iki ayrı dilimden oluşuyor. Kredinin Türkiye ekonomisine ve QNB Finansbank'a olan ilginin bir göstergesi olduğunu söyleyen Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras, "Finans sektöründe yükselen konumumuzun, dış ticarete bir avantaj olarak yansıyacağına inanıyoruz" dedi.



"ENGELSİZ BANKACILIK"

Yapı Kredi, 2008 yılında başlattığı Engelsiz Bankacılık programını zenginleştirmeye devam ediyor. Banka, 2017 yılının ilk 9 ayında tüm ATM'ler içindeki engelsiz ATM oranını yüzde 56'ya çıkardı. Engelli çalışan sayısını 532'ye taşıyan banka, engellilere yönelik müşteri iletişim merkezi, online chat hizmetleri, şubede sıra önceliği ve engelli kullanıcıları göz önünde bulundurarak geliştirdiği teknolojik uygulamalarla sektöre öncülük ediyor.



BİR TAKIM ELBİSE, HEM BEDENİNİZE
HEM DE RUHUNUZA YAKIŞABİLİR Mİ?

Bize göre iyi ve kaliteli bir takım elbise; ilk bakışta değil, her bakışta farkını belli eder.
Bedeninize, beklentilerinize, beğeninize hatta kişiliğinize hitap eder.

Bu ayrıcalığı yaşamak için Sarar mağazalarındaki Sartoria koleksiyonumuza
göz atabilir ya da özel dikim hizmetimiz için randevu alabilirsiniz.

Sartoria

SARAR

Ankara Panora Avm Turan Güneş Bulvarı No: 182/135 Oran Ankara 0 312 490 60 68
Bursa Korupark Avm Mudanya Yolu 9. km Emek Bursa 0 224 241 29 62
İstanbul Rumeli Caddesi No: 54 Nişantaşı İstanbul 0212 232 08 04
İzmir Akçay Caddesi No: 196 Gaziemir İzmir 0 232 252 01 40

İTALYA PAZARININ YÜZDE 20'SİNİ HEDEFLİYOR

Kastamonu Entegre, 2017 yılında İtalya'nın üçüncü büyük yonga levha üreticisi olan Gruppo Trombini'yi satın aldı. İlk aşamada 150 milyon Euro yatırım yapıldı. Pomposa'daki tesiste, mobilya sektörüne yönelik ham ve melamin kaplı yonga levha üretecek. Bu yatırımla İtalya'da yüzde 20 pazar payı hedeflediklerini belirten CEO Haluk Yıldız, "Satın alınan tesislerin 2018 yılında devreye alınmasıyla birlikte orta vadede şirketimiz, toplam 5,8 milyon m^3/yıl üretim kapasitesiyle global pazardaki konumunu güçlendirecek" dedi.





İPRAGAZ'DA YENİ DÖNEM

İpragaz'ın 56 yıllık tarihindeki üçüncü üst yöneticisi olan Eyüp Aratay, markanın yeni dönemini, yeni yapısını ve yeni hedeflerini düzenlenen basın toplantısında anlattı. CEO'luk görevini 30 Eylül'de devralan Aratay, İpragaz'ın 3'üncü döneminde 3 ana mottosunu "daha yüksek", "daha güçlü" ve "daha hızlı" olarak açıkladı. Şu anda büyüme dönemine girdiklerini belirten Eyüp Aratay, İpragaz'ın tüp gaz, otomotiv yakıtları ve dökme gaz olmak üzere üç segmentte büyümeyi hedeflediğini belirtti.



"YILIN KADIN GİRİŞİMCİSİ" SEÇİLDİ

Bu yıl 25 ülkeden bin 500'den fazla başvurunun yapıldığı Stevie Awards for Women in Business'ta, "Yılın Kadın Girişimcisi" ödülüne, ActionCOACH Türkiye kurucu ortağı Ayşegül Akşak layık görüldü. Akşak, ödülü alırken yaptığı konuşmasında, "ActionCOACH, 3 kadın girişimci tarafından Türkiye'deki kadın girişimcileri güçlendirmek amacıyla kuruldu. Bu ödülü, hayallerini gerçekleştirmeleri için çalıştığım, birlikte başarıya yürüdüğümüz kadınlara borçluyum" dedi.



KORDSA'DAN EK YATIRIM

Kordsa, İzmit'teki fabrikasında polyester iplik kapasitesini artıracak ek bir hattın temelini attı. 2018 yılında faaliyete girmesi planlanan 3 bin 500 metrekarelik bu ek tesisle birlikte 7 bin tonluk ek polyester iplik kapasite artışı hedefleniyor. Temel atma töreninde konuşan Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı Cenk Alper, "Hikayesi İzmit'te 44 yıl önce başlayan Kordsa, bugün bir dünya devine dönüşmüş durumda. Dünya'da üretilen her 3 otomobil lastiğinden 1'ini ve her 3 uçak lastiğinden 2'sini Kordsa güçlendiriyor" dedi.

PEGASUS 3'ÜNCÜ BÜYÜK İHRACATÇI OLDU

Pegasus Hava Yolları, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) düzenlediği "Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı" araştırmasında, Türkiye genelinin 3'üncü, kendi sektörünün ise 2'nci büyük hizmet ihracatçısı oldu. Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane, ödülle ilgili yaptığı açıklamada, "2018 yılında da ülkemize katma değer sağlamak ve misafirlerimize Pegasus farkını yaşatmak adına çalışmaya devam edeceğiz" dedi.

FORD OTOSAN'A ÇİN'DEN ÖDÜL



Ford Otosan'ın Türkiye'den Çin'e yaptığı teknoloji ihracatı sonrasında Çin pazarı için Türk mühendisler tarafından geliştirilen ve yollara çıkan Ecotorq motorlu "JMC Weilong" kamyonlar, Çin'de CToY yarışmasında, "Yılın Kamyonu" ödülüne layık görüldü. Ford Otosan Genel Müdürü Haydar Yenigün, "Çin'de seri üretimin hemen akabinde böylesi önemli bir ödülü kazanmak bizler için övünç kaynağı. Ford Otosan olarak mühendislik ve teknoloji alanında ülkemiz ekonomisine değer katmaktan gurur duyuyoruz" dedi.


KOLAY DEĞİLDİR BAZI İSİMLERİ TAŞIMAK
Halkın Bankası
80 yıldır adımızın verdiği sorumlulukla gece gündüz demeden
bu vatan için, üreten Türkiye için çalışıyoruz,
her zaman halkımızla olmaktan gurur duyuyoruz.
Çünkü Halk ister, Halkbank yapar!
HALKBANK
halkbank.com.tr | 0850 222 0 400 Halkbank Dialog

HALKBANK



MITSUBISHI ELECTRIC'TEN TÜRKİYE'YE YATIRIM

Mitsubishi Electric Corporation, ev tipi klimaların geliştirilmesi ve üretimi için Türkiye'de yeni bir fabrika kurdu. Yeni fabrikanın, Türkiye ve Avrupa'daki talep dalgalanmalarına yanıt veren ve ayrıca yerel pazarlara yönelik özel tercihleri ve çevresel gereklilikleri karşılayan esnek bir tedarik zinciri sağlamak üzere lokalizasyon çalışmalarının hızlandırılmasında kilit rol oynaması bekleniyor. Mitsubishi Electric, Mart 2021'de sona eren mali yılda, yıllık üretim miktarını 500 bine ulaştırmayı hedefliyor.

HONEYWELL 25'İNCİ YILINI KUTLADI



Honeywell, en yüksek büyüme kaydettiği ülkelerden biri olan Türkiye'deki 25'inci yılını tamamlamasıyla ilgili bir toplantı gerçekleştirdi. Toplantıda konuşan Honeywell Türkiye ve Orta Asya Başkanı Orhan Geniş, "Honeywell Türkiye'yi yüksek büyüme potansiyeli olan bölgeler içinde görüyor. Bu bölgelerin tamamının, dünya ülkelerinin gayri safi milli hasılasının yüzde 60'ını oluşturması bekleniyor. Honeywell'in tüm büyümesinin yüzde 50'den fazlasını 2012 yılından itibaren bu bölgeler sağlıyor" dedi.

NETAŞ VE ZTE'DEN İŞ BİRLİĞİ



ZTE Ortadoğu ve Doğu Avrupa Başkanı Dr. Li Ming, Netaş CEO'su C. Müjdat Altay, ZTE Türkiye CEO'su Wang Jiango

Netaş ve yeni hissedarı ZTE, Türkiye'de gerçekleştirecekleri 3 farklı yatırıma ilişkin mutabakat anlaşmasına imza attı. Anlaşma uyarınca Netaş ve ZTE, 2018 yılında, demiryollarına özel kablosuz geniş bant iletişim standardı olan GSM-R alanında ortak Ar-Ge çalışması yürütecekleri bir GSM-R Mükemmeliyet Merkezi açacak. Bunun yanı sıra Netaş, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgelerinde ZTE ürünleri için tamir, bakım ve destek hizmetleri sağlayacak.

CASPER YÜZDE 40 BÜYÜDÜ



Casper, 2017 yılında cirosunu bir önceki yıla kıyasla yüzde 40 artırarak 720 milyon TL'ye çıkardı. Akıllı telefon pazarında aldığı payı hızla artıran Casper'ın, bu yıl ilk kez telefon satışlarından elde ettiği ciro, bilgisayardan elde ettiği ciroyu aştı. Casper Yönetim Kurulu Üyesi Yalçın Yıldırım, 2017'de 400 bin adet olan akıllı telefon satışlarını, bu yıl 500 bin adede çıkarmayı hedeflediklerini belirtti. 2020'de ise telefon pazarında aldıkları payı yüzde 15'e çıkarmayı planladıklarını söyledi.

ARÇELİK AR-GE'DE BİRİNCİ

Arçelik, Ankara'da düzenlenen 6'ncı Özel Sektör Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Zirvesi'nde, özel sektör Ar-Ge merkezleri arasında yapılan genel sıralamada Türkiye birincisi olurken "Dayanıklı Tüketim Malları" alanında sektör birinciliği ödülünü de aldı. Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı Fatih Kemal Ebiçlioğlu, "İnovasyonu, stratejimizin temel yapı taşlarından biri olarak görüyor, global Ar-Ge ağımızı genişletmeye devam ediyoruz. Ar-Ge ekosistemimizin kuvvetlenmesi bizi daha da üst sıralara taşıyacaktır" dedi.



TÜRK SANAYİCİYE TEKNOLOJİ AKADEMİSİ

Makine İhracatçıları Birliği, teknik partnerlik yapmak üzere Deutsche Messe Technology ile anlaştı. Endüstri 4.0, dijitalleşme ve otomasyon konularında teknoloji transferini içeren anlaşmayla makineciler, Almanya'dan ücretsiz danışmanlık alacak. Anlaşmaya göre Türkiye, Almanya ve Çin'den sonra Teknoloji Akademisi kuran üçüncü ülke olacak. Başkan Adnan Dalgakıran, "Sanayinin nitelikli iş gücü bulmasını zorlaştıran orta gelir tuzağını aşmanın yolu, teknolojiye yatırım yapmak" diyerek iş birliğinin amacını açıkladı.

Hava kalitesini iyileştirdiğimizde, daha rahat uyuyabilirsiniz.

Etrafımızdaki havanın günlük yaşamımızda büyük bir etkisi var. Son araştırmalara göre; hava kirliliği nefes sorunlarının oluşma riskini arttırıyor, bu da çeşitli uyku sorunlarına yol açıyor.

Temiz hava katalizörlerimiz ile araçlardan ve sanayi tesislerinden havaya karışan zararlı emisyonları azaltarak daha temiz bir havada, daha güvenli nefes almanıza yardımcı oluyoruz.

Hava kalitesini iyileştirerek, daha rahat uyumanızı sağlıyoruz, çünkü BASF'de biz kimya yaratıyoruz.

Detaylı bilgi için wecreatechemistry.com adresimizi ziyaret edebilirsiniz.

BASF

We create chemistry



"HEDEF 10 MİLYAR DOLAR"

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, 2017 yılına ilişkin değerlendirmelerini ve gelecek hedeflerini paylaştı. 2018 yılında 12 yeni ülkeye daha giriş yaparak yurt dışında 120, yurt içinde 30 yeni mağaza açmayı ve toplamda bin mağaza sayısına ulaşmayı hedeflediklerini söyleyen Küçük, yüzde 33 büyümeyle 16,2 milyar TL ciroyu aşmak istediklerini belirtti. 2023 planını ise 1.500 mağaza ve 6 milyar doları yurt dışından olmak üzere toplamda 10 milyar dolar ciro olarak açıkladı.

PENTİ YÜZDE 33 BÜYÜDÜ

Penti'nin yönetim kurulu başkanı Sami Kariyo ve CEO'su Mert Karaibrahimoğlu, düzenledikleri basın toplantısında 2017 sonuçlarını anlattı. Buna göre Penti, 2017'de yüzde 33 büyümeyle cirosunu 850 milyon TL'ye çıkardı. 2018'de 50 milyon TL yatırım gerçekleştirecek olan Penti, 134 yeni mağaza açarak toplam mağaza sayısını 600'e çıkarmayı, ek 1.500 kişilik istihdamla toplam 5 bin kişiye istihdam sağlamayı hedefliyor. 2018'in ciro hedefi ise 1,2 milyar TL olarak açıklandı.



"ÇİĞNEDİKÇE KAZAN" KAMPANYASI



13 Aralık'ta vizyona giren Star Wars Son Jedi filmiyle birlikte Vivident'in yeni kampanyası da tüketicilerle buluştu. Star Wars karakter görsellerinin yer aldığı Vivident Xylit şişe kapaklarındaki şifreyle çekilişe katılan bir kişi, çift kişilik Star Wars temalı San Francisco gezisi ve yüzlerce talihli birbirinden farklı hediyeler kazanma fırsatı yakalayacak. 28 Şubat'a kadar sürecek kampanyanın kazanları, 6 Mart'ta belirlenecek.

ONLINE GELİRLERİ YÜZDE 85 ARTTI



Mavi'nin, 1 Şubat-31 Ekim 2017dönemini kapsayan dokuz aylık dönemde konsolide gelirleri yüzde 39 artarak 1,3 milyar TL'ye, net kârı ise yüzde 60 artışla 84 milyon TL'ye ulaştı. Türkiye'deki perakende geliri yüzde 32 büyüyerek 831 milyon TL'ye yükselirken e-ticaret gelirleri yüzde 85 arttı. Türkiye'de 21, Rusya'da ise 4 yeni mağaza açarak genişleme planlarına paralel olarak toplam mono-brand mağaza sayısını 417'ye, satış alanını ise 136 bin metrekareye yükseltti.

E-TİCARET BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR

Türkiye e-ticaret sektörünün 2017 üçüncü çeyrekteki büyüme oranı yüzde 44,4 oldu. Online alışveriş ve diğer işlemler karşılığı internetten yapılan kartlı ödeme miktarı ise aynı dönemde yüzde 58,8 arttı. Avantajix.com'un kurucu ortağı Güçlü Kayral, "2017 yılı 3'üncü çeyrekte internetten kartla yapılan işlem miktarı 72 milyar 735 milyon TL oldu. E-ticaret hacminin 2017 yıl sonu rakamlarında yüzde 40'lık büyümeyle 95-100 milyar TL civarında gerçekleşmesini bekliyoruz" dedi.

KOTON KIDS'İN KIŞ TEMASI



Koton Kids 2017-2018 sonbahar-kış koleksiyonu 5 farklı tema ve özel koleksiyonuyla tüketicinin beğenisine sunuldu. Eğlenceli ve renkli tasarımlardan oluşan koleksiyonda, Disney karakterlerinden çocukların hayal dünyasını yansıtan kahramanların kostümlerine kadar pek çok seçenek bulunuyor. Ekose desenlerinin ve farklı jean modellerinin yer aldığı Rock ve Grunge teması, çocukların enerjisine uyum sağlıyor.



Yüksek düşünenlere

İAÜ Lisansüstü

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ, deneyimli akademik kadrosu ve iş dünyası profesyonelleri işbirliğinde, yüksek düşünenleri hedeflerine ulaştırıyor.

Başvurular başladı!



FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BAKIRKÖY • BEŞİKTAŞ • FLORYA • KADIKÖY

www.aydin.edu.tr • 444 1 428

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU KÖPRÜ OLDU

Borusan Grubu, 2016 Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımlandı. "Dünya Bizim Evimiz" temasıyla hazırlanan raporda, bu yıl Suriyeliler ile Borusanlılar bir araya gelerek atık kağıtlardan sanatsal üretim gerçekleştirdi. Hayata Destek İnsani Yardım Derneği'nin katkılarıyla gerçekleşen atölyede, Türkçe ve Arapça arasındaki ortak 6 bin 500 kelime arasından çevre, sevgi ve ortak diyalogu ifade eden kelimeler seçildi ve atıklardan dönüştürülen kağıtlar üzerine baskı yapılarak sanatsal çalışmalara dönüştürüldü.





KOÇLULAR CİNSİYET EŞİTLİĞİ İÇİN KOŞTU

Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün HeForShe kapsamında düzenlediği "Birbirimiz İçin Koşuyoruz" etkinliğinde Koç Topluluğu çalışanları, 3K, 6K ve 9K olmak üzere 3 kategoride toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı için koştu. Koşuda yaklaşık 4 bin kilometrelik yol kat edildi. Koç Topluluğu Spor Kulübü Bağlarbaşı Korusu'nda düzenlenen koşu kapsamında, toplumsal cinsiyet eşitliği için küresel bir dayanışma hareketi olan HeForShe'ye destek amacıyla 4 bini aşkın imza toplandı.

ÇOCUKLAR İÇİN 370 BİN TL TOPLANDI

Reckitt Benckiser, 5 yaş altı çocukların yaşam süresini uzatabilmek adına 2003 yılından beri stratejik ortağı olan "Save the Children" yararına yardım konseri düzenledi. Yardıma muhtaç çocuklar için düzenlenen bu konsere Reckitt Benckiser Türkiye'nin iş ortakları katılırken konser sonucunda 370 bin TL bağış toplandı. Sosyal sorumluluk projelerinden sorumlu Reckitt Benckiser Türkiye İnsan Kaynakları Uzmanı Seray Özar "Toplanan bağışlarla çocukların hayatlarını kurtaracak olmanın mutluluğunu ve gururunu yaşıyoruz" dedi.



TÜM GELİR KADIN ÇİFTÇİLERE BAĞIŞLANACAK



ABC ile Yerli Yerinde kurumsal sosyal sorumluluk projesi kapsamında, ABC üretim tesislerinin yer aldığı Osmaniye'nin Bahçe ilçesinde 22 kadının safran çiçeği yetiştirmesi sağlandı. Aynı zamanda ABC, Ar-Ge departmanıyla kırmızı safran çiçeği kokulu konsantre yumuşatıcı üretti. ABC Parfumia Safran satışından elde edilen tüm kâr, bir fon haline getirilerek kadınlar tarafından farklı yerel değerlerin geliştirilmesi hedefiyle ABC ile Yerli Yerinde projesine bağışlanacak.

"ENERJİMİ KORUYORUM"

Enerjisa, "Dünyanın Enerjisini Ben Koruyorum!" projesiyle Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından bu yıl 9'uncusu düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Pazaryeri Etkinliği kapsamında "Sorumlu Tüketim ve Üretim" kategorisinde ödüle layık görüldü. Enerjisa'nın 7 yıldır sürdürdüğü proje, geçen yıl Stevie Ödülleri'nde "Avrupa Yılın Sosyal Sorumluluk Programı" kategorisinde Gümüş Stevie Ödülü'nü almıştı.

ÇOCUKLARIN EĞİTİMİNE DESTEK OLUN



Fotoğraf tutkunu İlker Kül'ün başlattığı "1000 Motorcu 1000 Çocuk" projesiyle bugüne kadar Şırnak, Van, Ağrı, Kars, Urfa, Kahramanmaraş, Kütahya gibi şehirlerde bulunan köy okullarındaki toplam 945 çocuğa mutluluk götürüldü. 2018'de Hakkari, Mersin, Trabzon gibi illerdeki okullara da giderek 2 bin çocuğa ulaşılacak. Projeye destek olmak için 1000motorcu1000cocuk Facebook ve Instagram hesaplarını ziyaret edebilirsiniz.



EN BEĞENİLEN
ARACI KURUM

Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen
"Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında
"2017 Yılının En Beğenilen Aracı Kurumu" seçildik.
Bizi zirveye taşıyan tüm çalışanlarımıza ve sizlere teşekkür ederiz.



Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.

ZİRVE İÇİN **GERİ SAYIM BAŞLADI!**



Capital | **Ekonomist**

Dünyadan ve Türkiye'den önde gelen iş insanları her yıl Zirve'de buluşuyor.
İş ve ekonomi dünyasının liderleri gündemi belirliyor.

23-24 Mart 2018 tarihlerinde gerçekleştirilecek
7. Uludağ Ekonomi Zirvesi için hazırlıklara başladık.

Yılın en önemli buluşmasını şimdiden ajandanıza not edin,
2018'de siz de Ekonominin Zirvesi'nde olun.

KATILIMI KESİNLEŞEN KONUŞMACILARIMIZ:
Abdullah Kavukçu • Agah Uğur • Ali Sabancı • Anders Åslund • Anna Rosling Rönnlund • Anthony Thomson • Begümhan Doğan Faralyalı • Cansen Başaran Symes • Carl Manlan • Carlo Cottarelli • Chris Kwekowe • Deborah Wince-Smith • Duvvuri Subbarao • Emre Kurttepeli • Ergun Özen • Erol Bilecik • Fuat Erbil • Gaye Erkan • Gülden Yılmaz • Hakan Ateş • Hanzade Doğan Boyner • Hasan Aslanoba • Hendy Setiono • Hüseyin Arslan • Hüseyin Aydın • Hüseyin Özdilek • İlker Aycı • İzzet Garih • Jeffrey Ball • Jose De Gregorio • Laila Pawlak • Levent Çakıroğlu • Mark Leonard • Mehmet Bostan • Mehmet T. Nane • Mehmet Tara • Murat Gigin • Mustafa Taviloğlu • Nevzat Aydın • Ömer Aras • Özgür Tort • Prof. Henrik Hautop Lund • Rahilla Zafar • Risto E. J. Penttilä • Sadaffe Abid • Samuel West • Serra Akçaoğlu • Stephane Garelli • Steve Sasson • Sunita Narain • Tan Sri Zakri Abdul Hamid • Thomas Frey • Ümit Leblebici

Konu ve konuşmacı önerileriniz için bizimle bağlantıya geçebilirsiniz.

Sponsorluk olanakları için: uez@doganburda.com

uludagekonomizirvesi.org

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

BİR MARKAYI YARATMAK



Hazır giyim sektörünün öneli isimlerinden Abdullah Kiğılı'nın gelecek nesillere ilham verecek kariyer ve yaşam hikayesi, Bir Markayı Yaratmak adıyla okuyucularla buluştu. Gazeteci Nuri M. Çolakoğlu tarafından kaleme alınan ve yayına hazırlanan kitapta, Abdullah Kiğılı'nın yaşam hikayesinin yanı sıra sektördeki başarıları ve spor adamı kişiliği de anlatılıyor. Yöneticilikten sporseverliğine, babalıktan dedeliğine kadar tüm iş ve özel hayatı aktarılıyor.

KERVAN YOLDA DÜZÜLÜR



Türk işi proje yönetiminin manifestosunu gerçek hayattan anlaşılır örneklerle anlatan Kervan Yolda Düzülür kitabında Mahir Çipil, dünyanın önde gelen yöntemlerinden yola çıkarak projeleri daha iyi yönetebilmek için uygulanabilir tavsiyeler veriyor. Türkiye'de iş yaparken diğer ülkelerden farklı olan yanların irdelendiği kitapta, Profesör Acar Baltaş, Bosch CEO'su Steve Young, Türk Telekom CEO'su Paul Doany gibi deneyimli yöneticilerin yorumları da yer alıyor.

SATIŞ PROFESYONELİ EL KİTABI



Hakan Okay'ın kaleme aldığı Satış Profesyoneli El Kitabı, saha ve kurumsal satışta görev yapan satış profesyonelleri için hazırlandı. Kurumsal satışta olduğu kadar bireysel satışta da gerekli olan ve yapılması kaçınılmaz konuları kapsayan kitap, satış hakkında bilinmesi gerekenleri en ince ayrıntısına kadar anlatıyor.

BAĞLILIK



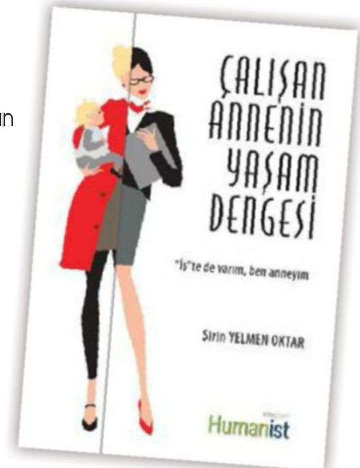
Lee G. Bolman ve Joan V. Gallos'un yeni kitabı Bağlılık, sorunlu bir çalışan, sinir bozucu bir patron, şikayet eden çalışma arkadaşı ve hain ekip arkadaşlarıyla baş etmenin yeni yollarını arayan herkesin ilgisini çekme iddiasında. Yetenekli bir yöneticinin, yeni işinde baskıcı bir patronla ve başarısız bir ekiple nasıl baş edeceğini içeren ilginç bir iş hikayesini anlatan kitap, önemli noktaları vurgularken teşhis edici durumları ve ilişki becerilerini güçlendirmenin yollarının altını çiziyor.

VİRAL PAZARLAMA



Viral Pazarlama, video paylaşımı olarak adlandırılan yeni pazarlama alanıyla ilgili somut öneriler sunuyor. Dr. Nelson-Field, bu kitabıyla viral pazarlama konusuna bilimsel bir yöntemle yaklaşıyor. Paylaşım, hafıza ve yaratıcılığın etkileri hakkında yeni ve güncel bilgiler aktarıyor. Güncel trendlerin aksine alıcı davranışı ve reklamcılıkla ilgili eski bilimsel kuralların sosyal medya için de halen geçerli olduğunu söylüyor.

ÇALIŞAN ANNENİN YAŞAM DENGESİ



Çalışan annelerin yaşam dengeleri üzerine odaklanmış bir koç, eğitmen ve anne olan Şirin Yelmen Oktar tarafından kaleme alınan Çalışan Annenin Yaşam Dengesi, hayatı koşturmaca içinde geçen annelere rehber olmayı amaçlıyor. Oktar, iş yaşam dengesini sağlamanın, sadece çalışan anne için değil, iş dünyası ve ülke için de büyük bir kazanım olacağının altını çiziyor. Her kadının kendi çözümünü bulabilmesine olanak sağlayan kitabın gelirleri, Otizm Güçlü Aile Derneği'ne bağışlanacak.

“BİLGİ İLETİŞİMİNİ GÜÇLENDİRİYOR”

“Sandra Rendgen’in Information Graphics kitabı, birçok bilgi bütününün görsel teknikler ve grafikler kullanılarak nasıl anlatılabileceğinin güzel örneklerini içeriyor. Yeni bir şeyler öğrenmek amacıyla infografikleri takip etmek benim için hem çok eğlenceli hem de çok faydalı oluyor. Veri düzgün analiz edilse bile düzgün anlatılmadığı ve şirket içinde özet bir şekilde paylaşılmadığı sürece doğru fayda noktasına erişilemeyeceğini düşünüyorum. Bu yüzden infografik konseptinin yaygınlaşmasında fayda görüyorum. Yeni nesil yönetim stilinde iletişim ve birlikte çalışma/geliştirme en önemli konseptlerden birini oluşturuyor. Infographics de bilgi iletişiminde çok güzel görsel bir yöntem.”



YUNUS TEKSAN / TEKSAN GENEL MÜDÜRÜ

“REHBER NİTELİĞİNDE”

“Jim Collins’in İyiden Mükemmele (Good to Great) kitabı, iş hayatıyla ilgili rehber niteliğinde bir kitap. Beni etkileyen ve çalışma hayatıma yön veren katkılarıyla ilgili notlarımı şu şekilde sıralayabilirim:

- İyi lider kendisinden sonrasını da düşünür. Kendinden sonra da kurumun devamlılığı için yeni liderlere koçluk eder ve önlerini açar.
- Ekipte yanlış insanları barındırmamak gerekir. Yazarın tabiriyle ‘Otobüse doğru insanları bindirir, yanlışları indirir’.
- Sadece iyi şeyler duymak istersek gerçekler bir gün bizi ve şirketimizi alıp götürür.
- Yapmamız gerekenler kadar yapmamamız gerekenler de çok önemli. Odağımızı kaybetmemek için yapmayacaklarımızın bir listesini yapmalıyız.
- Başarı hemen gelmez. Sabırlı olmak ve başarılı işleri sürekli geliştirmek lazım.”

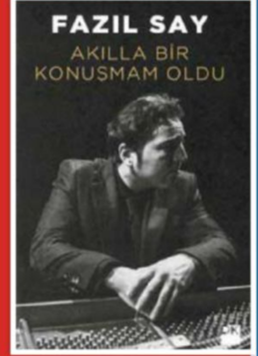
YAVUZ EROĞLU / SEM PLASTİK GENEL MÜDÜRÜ

D&R’da En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	Kendi Kendine MBA / JOSH KAUFMAN	Pegasus
2	İknanın Psikolojisi / ROBERT CIALDINI	Mediacat
3	Pazarlıkta Sen Kazan! / PATRICK COLLINS	Pegasus
4	Satış Küpü / KÜRŞAT TUNCEL	Ceres
5	Satışın Kutsal Kitabı / JEFFREY GITOMER	Mediacat
6	A’dan Z’ye Pazarlama / PHILIP KOTLER	Mediacat
7	Markethink Ya Da Farkethink / UĞUR BATI	Kitap Kulübü
8	Pazarlamanın 22 Kuralı / JACK TROUT	Mediacat
9	Her Şeyi Satarım, Ruhum Hariç 2 / HAKAN YEL	Altın Kitaplar
10	Stratejik Pazarlama / MELİS İNAN	Optimist

D&R MUSIC BOOK STORE KİTAPLARI

AKILLA BİR KONUŞMAM OLDU



Dünyaca ünlü piyanistimiz Fazıl Say’ın gençlere ilham olacak fikirlerini, hayat tecrübesini ve yaşam felsefesini anlattığı Akılla Bir Konuşmam Oldu, Doğan Kitap etiketiyle raflardaki yerini aldı. Kitabı bir “edebiyatçı olma” iddiasıyla yazmadığını belirten Say, “Bu kitapta bestelerim üzerine açıklamalarım, fikirlerim, kimi zaman Atatürk, Nâzım Hikmet gibi beni çok etkileyen isimler, sanatçılar, dünya ve memleketim üzerine düşüncelerim var” diyor.

SON TOKSİNE KADAR



Ersin Pamuksüzer ve Selda Terek Bilecen bedensel ve zihinsel sağlığı ön planda tuttukları yaşam tarzında edindikleri deneyimleri, Son Toksine Kadar Kendine İyi Bak kitabında paylaşıyor. Yazarlar, kitap hakkında şunları söylüyor: “En iyi şekilde yaş almak ya da başka bir deyişle yaşsız olmak, fiziksel, zihinsel ve duygusal yük ve zehirlerden kurtularak pürüzsüz yaşamak, bir insanın kendine ve sevenlerine yapabileceği en büyük iyilik...”

SES VER İLHAM VER



Türkiye’nin önde gelen sanatçıları, akademisyenleri, gazetecileri ve iş insanlarının bugüne kadar duyulmamış hikayeleri “Ses Ver, İlham Ver” kitap projesiyle gün yüzüne çıkıyor. Kapak fotoğrafını ünlü fotoğrafçı Mehmet Turgut’un üstlendiği, Alper Süzgün’ün tasarladığı kitapta Ahu Yağtu, Ayşen Zamanpur, Arzu Kaprol, Şah Yaycı, Azra Kohen ve Özlem Kaymaz gibi isimler yer alıyor.



Nevzat

Devrimin kıyısında: Blockchain

İnsanoğlu olarak işe yarar bir şey üretme ve yaşamı kendimizce şekillendirebilme arzusuyla elimizdeki araçları daha üstün hale getirmek için binlerce yıldan bu yana çabalıyoruz. Blockchain de ulaştığımız teknolojik seviyenin belki de şimdiye kadarki en cesur ve en güçlü çıktılarından biri. Üstelik bu yalnızca teknolojinin evrimiyle alakalı bir konu değil, dünyada işlerin nasıl yürüdüğüne dair paradigmaları alt üst edecek topyekün bir değişim.

Blockchain hayatımıza bitcoin ile girdi ve bugün piyasada pek çok kişi bitcoin'e odaklı durumda. Oysaki bitcoin yalnızca blockchain mantığını kullanan tek bir ürün. Ortada çok daha geniş bir konu var. Blockchain, her kullanıcının arada herhangi bir aracı olmadan belli bir ağa bağlanabilmesini, şifrelenmiş finansal işlemler gerçekleştirebilmesini sağlayan bir veritabanını ifade ediyor. Sonucunda, bir merkeze bağlı olmaksızın işlem yapılabiliyor. İşte konu ilk başta burada kopuyor. Blockchain'in dünyadaki diğer para birimlerine nazaran bu kadar çok ilgi görmesinin ve sevilmesinin en temel nedeni, organik bir yapıda olması. Henüz herhangi bir hükümet veya merkezi otorite tarafından yönetilemiyor. Süreçte banka gibi bir aracı olmamasına rağmen şifrelenmiş algoritmalar sayesinde de son derece güvenli.

KRİPTO PARALAR

Bu teknolojinin ilk ve en temel yansıması kripto paralar. Bugüne dek sanal veya elektronik paralardan hep konuşulmaktaydı ama aslında bunların hepsi alıştığımız itibari paranın "fiat money" kaydının, merkezi otoriteye sahip kurumlar tarafından bir bilgisayarda tutulmasından ibaret. Oysaki kripto para sayesinde, fiziksel paraya dayanma zorunluluğu

TÜRKİYE'DE DURUM NASIL?

Biraz da Türkiye'deki durumdan bahsetmek gerekir elbette. Pek çoğumuzun hemfikir olacağı gibi ülkemizde bankacılık ve finans altyapısı aslında gayet iyi gelişim göstermiş durumda. Bununla beraber tabii ki gelişmekte olan bir ülke olarak pazar dinamiklerimiz ve nüfusumuzun ihtiyaçları gelişmiş ülkelerden çok farklı. Mevzuat ise farklı açılardan incelenebilir. Çeşitli kanunlar tüketiciler için zorluklara yol açsa da yerel şirketlere fırsatlar yaratabiliyor. Bunun bir örneğini PayPal'ın Türkiye'den çıkmasında gördük. Kullanıcı nezdinde baktığımızda da Türkiye'de dijital para kavramına karşı bilinçli bir ilgi olduğunu görüyoruz. Her alanda olduğu gibi burada da değişimin önüne geçilemiyor.

Yemeksepeti olarak biz de bu konuya elbette kafa yoruyoruz. Henüz yasal bir para birimi olarak kabul edilmediği için muhasebeleştirmesi şu an için imkansız. BDDK henüz bu teknolojilerin kullanımına onay vermedi. Ancak yasal engeller aşıldığında, kullanıcı talepleri doğrultusunda bu konuyu değerlendirecek ve en uygun şekilde kendimizi adapte edeceğiz. Değerlendireceğimiz işlerin başında kripto paranın bir online ödeme alternatifi olması var. Diğer yandan iptal siparişlerde anında ödeme iadesi, restoran sözleşmeleri için diğer sektörler için de bahsettiğim gibi hızlı kontrat imkanları ve Yemeksepeti'nin kullanıcı memnuniyetindeki en önemli araçlardan biri olan yorum ve puanlamada kimlik onaylamayla olası sahtekarlıkları önden önleme teknolojileri ele alınabilecek diğer heyecan verici konular.

Farklı şirketlere ve girişimlere yönelik tavsiyem de bu yönde. Teknolojik gelişmeleri geç kalmadan kendi yapısına entegre etmek çok çok önemli. Ancak her zaman söylerim, atılacak her yeni teknolojik adımda öncelikle pazarın ihtiyaçlarının iyi irdelenmesi, beklentilerin ölçülmesi gerekir. Unutmamalıyız ki teknoloji burada amaç değil, araç. Bu bağlamda, başarılı olacak strateji her zaman Avrupa veya Amerika'daki teknolojiyi kopyalamak değil, kendi insanımızın ihtiyaçlarına cevap verecek teknolojiyi geliştirmektir.

Blockchain, internetin kendisi kadar temel ve devrimsel bir teknoloji ve önümüzdeki 10 yıl içinde pek çok şeyi değiştirecek. İnternetin hayatımızda yarattığı inanılmaz büyük değişimi bir düşünün. Bunun temelinde yatan fikir, bilginin çok daha ucuz ve etkin bir şekilde taşınabilmesiydi.

Aydın

Yemeksepeti CEO'su



ortadan kalkıyor, değeri ise arz-talep dengesine göre belirleniyor. Böyle olunca "Talep arttığında fiyat yükselir, talep azaldığında fiyat düşer" kuralı devreye giriyor. Aynı zamanda parayı "basan" bir kurumun bulunma zorunluluğu ortadan kalkıyor ve enflasyon kavramı hayatımızdan çıkıyor. Bu bağlamda blockchain'in sadece teknolojik ve ekonomik değil önemli politik yansımaları da olacağı aşikar.

Diğer yanda blockchain sayesinde belgelerin, üzerinde herhangi bir değişikliğe veya sahtekarlığa imkan vermeksizin saklanabilmesi, önemli bir değer yaratıyor. Ticari bankalar ve merkez bankaları, böylece ödemelerin daha hızlı, daha güvenilir ve daha kontrollü hale geleceğini düşündükleri için bu sistemin kullanımına sıcak bakıyor.

Bugün üç farklı kripto para çeşidinden bahsedebiliyoruz; bunları da saymış olalım: Para birimi olarak kullanılanlar, servislere erişim sağlamak için kullanılan jetonlar (Token modeli) ve hisse senedi gibi davranış gösterenler.

Kripto paranın avantajlarını da üç temel maddede toplayabiliriz. İlki anonim kalmak. Bu, kullanıcıların hoşuna gidecek bir durum ama tabii takip edilememesi sosyal ve hukuki anlamda başka sıkıntılar getiriyor. Kripto para birimlerinin devletler tarafından tehdit olarak algılanmasının nedeni de kara para aklama, vergi kaçırma gibi illegal işler için çok rahat kullanılabilmesi. İkincisi, işlem maliyetini düşürmek. Bu durum özellikle uluslararası markalar için bir avantaj, ancak lokal düzeyde hayatı o kadar da etkileyecek bir boyutu olduğunu düşünmüyorum. Üçüncüsü ise belli bir otorite tarafından yönetilmemesi nedeniyle kullanıcıların duyduğu güven.



DEVASA PAZARYERİ

Blockchain'in kullanım alanlarına baktığımızda, şeffaf ve sabit kayıtların kullanıldığı alanlarda çok işe yarayabileceğini görüyoruz. Bu teknolojinin kendine geniş bir alan bulmasının nedeni de bu. Şirketler ticari ilişkilerini, sözleşmelere ve yasal prosedürlerine ilişkin akışlarını, akıllı sözleşmeler aracılığıyla kurgulayabilir ve kripto parayla işlemlerini daha güvenli ve kolay şekilde gerçekleştirebilir hale geliyor.

Bu teknolojilerin sağlıktan e-ticarete, emlakçılıktan girişimciliğe pek çok farklı sektörde kullanılması da söz konusu. Örneğin ABD'de, yüksek fiyatlı gayrimenkul alışverişlerinde yapılan kontratların, akıllı sözleşmeler aracılığıyla yapılması ihtimali konuşuluyor.

Kripto paralar, tüm bilgisayar ağlarının pazaryerlerine dönüşebilmesini sağlıyor. E-ticaret şirketleri için ödemeler kripto para kullanılarak yapıldığında, pahalı ödeme aracıları kullanma zorunluluğu ortadan kalkıyor. Satıcılar siparişlerin, özellikle de dijital ürünlerin iletilmesinde akıllı sözleşmelerden faydalanabilir. Bitcoin gibi kripto para birimleriyle ödeme yapmak diğer kredi ve banka kartlarına göre daha kolay, hızlı ve güvenli olacağından, kullanıcı memnuniyetinde de artış sağlanabilir.

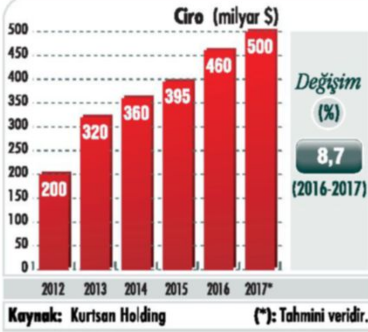
Ayrıca akıllı telefonların gün geçtikçe gelişen teknolojileri sayesinde hayatımızı daha da kolaylaştırması, kripto paraların popülerliğini artıracaktır. Çünkü akıllı telefonlarımızdan ve tabletlerimizden bu kripto paralar için kullanılan cüzdan uygulamalarıyla kolayca alışveriş yapmak mümkün. Tüm bu gelişmeleri, online işlemleri artıracağı için çok olumlu görüyorum. C

START UP'LAR DEVREDE

Dünyada Wordpress.com, expedia.com, Subway, grooveshark.com, shopify.com, mint.com, Bloomberg gibi markaların şimdiden bitcoin kabul etmeye başladığını görüyoruz. IBM ve Microsoft gibi büyük teknoloji sağlayıcıları ticari müşteri için blockchain çözümleri sunmaya başladı bile... Çinli e-ticaret devi Alibaba, platformdaki taklit ürünlerle savaşmak için blockchain'i kullanıyor. 2018'de Amazon'un bitcoin kullanmaya başlayacağı konuşuluyor. 2017 başında yayınlanan bir Accenture araştırması, yatırım bankalarının blockchain ve benzer mantıkta kurgulanan akıllı sözleşmeleri süreçlerine dahil ederek yılda 12 milyar dolara yakın tasarruf sağlayabileceklerini söylüyor. Gartner'ın araştırması ise 2022'ye geldiğimizde global organizasyonların yüzde 25'inin bu akıllı sözleşmeleri kullanacaklarını belirtiyor. Tablonun çekiciliği teknoloji start up'larını harekete geçirdi bile. Bu yeni teknolojiyi kullanan ürün ve hizmetler geliştirme konusunda hayli agresif atılımlar yapan blockchain start up'ları, yalnızca bu yıl 'token modeli 'üzerinden 3,25 milyar dolarlık fon topladı.

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

KOZMETİK



SAHTE ÜRÜN SORUNU

POTANSİYEL Dünyada kozmetik pazarının büyüklüğü, 2017'de tahmini olarak 500 milyar dolar olarak gerçekleşti. Türkiye'de 2016 yılında 8 milyar TL olan kozmetik pazarı, dünya pazarıyla kıyaslandığında çok küçük. Türkiye'nin potansiyeli olduğunu söyleyen Kurtsan Holding Yönetim Başkanı Aylin Kurt, "Tüketici ihtiyaçları iyi tespit edilip onlara uygun ürünlerle ulaşılırsa pazarı rahatlıkla büyütebiliriz" diyor.

BİTKİSEL Kozmetik pazarında son dönemin yükselen trendi bitkisel ürün grupları. Şu an yüzde 5 olan bitkisel ürün payının yüzde 10'lara ulaşması bekleniyor. Kurt, tüketicilerin bitkisel ürünlere ilgisinin her geçen gün katlanarak arttığını, ancak sahte ürünlerin büyük bir sorun olduğunu söylüyor. Yalan vaatlerle bitkisel olmaktan uzak ürünlerin doğal ve bitkisel gibi satılmasının sektöre darbe vurduğunu belirtiyor.

PROBLEM Sektörün en önemli artısını, zincir parfümeri ve kişisel bakım mağazalarının çoğalması olarak açıklayan Kurt, şöyle konuşuyor: "En büyük sorun ise raflarda çok sayıda kalitesiz, yalan söylemli ürünlerin olması ve tüketicilerin bu ürünleri kullanıp zarar görmesi. Ancak bakanlığın yaptığı denetimlerin artması bizi umutlandırıyor."

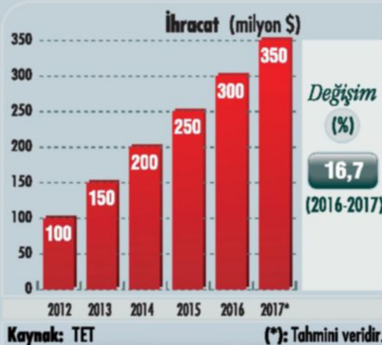
Dizi

BÜYÜK POTANSİYEL

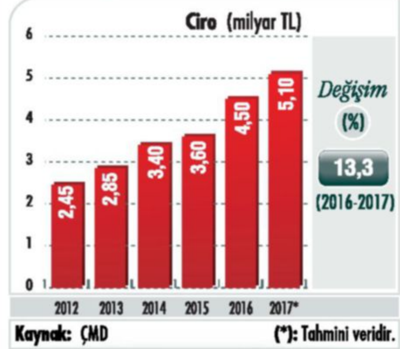
YÜKSELİŞ 2017 yılında 350 milyon dolarlık dizi ihracatı yapılan Türkiye'de, çok değil, 5 yıl önce bu rakam 100 milyon dolardı. Yapım şirketlerinin de ciro içindeki ihracat payı gün geçtikçe artıyor. Örneğin geçen yıl 300 milyon TL olan ciroların içindeki ihracat payının yüzde 30 olduğunu belirten Ay Yapım CEO'su Kerem Çatay, "Yurt dışından elde ettiğimiz gelirle kârlı hale geliyoruz" diyor.

SÜRELER Bir dizinin yurt dışında talep görmesi için öncelikle Türkiye'de tutması gerekiyor. Ancak Türkiye'de 120 dakika olan diziler, yurt dışında yarıya bölünerek yayımlanıyor. 60 dakikalık diziler, rekabette daha avantajlı hale geliyor. Bu da aslında dizi sektörünün uzun yıllardır gündemde olan "uzun süre" konusunu tekrar gündeme getiriyor.

KISITLAMA Türk dizilerinin 600 milyon insana ulaştığını belirten Çatay, şöyle konuşuyor: "Başka ülkede olsa çok güzel kullanılırdı. Ama bizde RTÜK kuralları nedeniyle bazı kısıtlamalar söz konusu. Her şeyi mozaiklemek zorunda kalıyoruz. Türk şirketlerinin yurt dışında tanıtımı anlamında diziler daha iyi kullanılabilir. Bunun önünü açmak lazım."



ÇAĞRI MERKEZİ



UMUT 2018'DE

ZOR YILLAR Son birkaç yıldır yaşanan olumsuz gelişmeler, çağrı merkezi sektörünü de etkiledi. Şirketler, tasarruf tedbirleriyle birlikte zorunlu olmayan yeni bir girişim içinde bulunmadı. Cazibe Merkezleri Programı kapsamında belirlenen 23 il için çağrı merkezleri özelinde özel desteklerin yıl içinde hayata geçirilmesi bekleniyordu ancak sürecin halen uygulamaya alınmaması nedeniyle bu beklenti 2018'e ertelendi.

İSTİHDAM 2017 yılında çağrı merkezi sektörünün sağladığı istihdam, 105 bin kişiye ulaştı. Bu rakamın 91 bini müşteri temsilcilerinden oluşurken pazar büyüklüğü ise 2017'de yüzde 13,3 büyüyerek 5,1 milyar TL oldu. 2023 yılı için sektörün hedefi, çalışan sayısının 200 bin kişiye ulaşması ve çalışan nüfusunun en az yüzde 1'inin çağrı merkezi çalışanı olması.

DİJİTALLEŞME Gelişen teknolojiler ve uygulamaların yeni hizmet kanalları ve iş modellerini de beraberinde getirdiğini söyleyen Çağrı Merkezleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Metin Tarakçı, "Önümüzdeki dönemde dijitalleşmeye paralel olarak basit işlemlerin dijital mecralardan yapılması yaygınlaşacak, çağrı merkezleri çözüm merkezleri olarak bu dönüşümün parçası olacak" diyor.

MITSUBISHI ELECTRIC
KLİMA SİSTEMLERİ

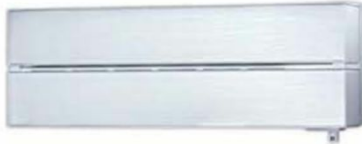
DOĞUŞTAN ÜSTÜN

Benzersiz performans ve baş döndürücü tasarım onun genlerinde var.



LEGENDERA
Klimanın yeni yorumu.

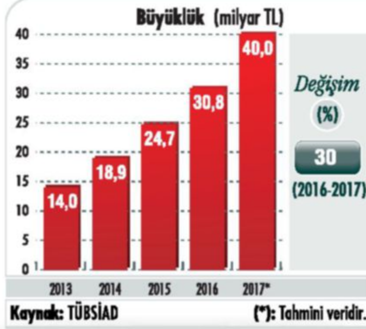

Yakut Kırmızı


İnci Beyazı


Kuzguni Siyah

klima.mitsubishielectric.com.tr
444 7 500

E-TİCARET



PAY ARTMALI

DÜNYADA E-Ticaret, Türkiye'de ve dünyada inanılmaz bir hızla büyüyen bir sektör. 2016 yılında dünyada 1,6 trilyon dolarlık e-ticaret yapıldı. 2017 yılı sonunda yüzde 20 büyümeyle bu rakamın 1,93 trilyon dolara ulaşması bekleniyor. 2016'da yüzde 8,5 olan e-ticaretin toplam perakende içindeki payının ise 2017 sonunda yüzde 9,6'ya çıktığı tahmin ediliyor.

HACİM Türkiye'de ise yıllık büyüme hızı yüzde 30'lar düzeyinde seyretmesine karşın e-ticaret hacmi henüz gelişmekte olan ülkeler düzeyinde bile değil. Rakamları paylaşan Avantajix.com Kurucu Ortağı Güçlü Kayral, "2016'da yüzde 3,5 olan e-ticaretin toplam perakende içindeki payının, 2017 sonunda yüzde 4-4,5 düzeyine, e-ticaret hacminin ise 40 milyar TL'ye ulaşması bekleniyor" diyor.

NE YAPILMALI? Sektördeki büyümenin önümüzdeki yıllarda da süreceğini belirten Kayral, 2018'de yapılması gerekenleri şöyle anlatıyor: "Perakende sektörü, e-ticaret ekosistemine daha fazla dahil olmalı. Türkiye'nin en büyük 100 perakende şirketinden 35'inin doğrudan kendilerinin yürüttüğü e-ticaret faaliyeti bulunmuyor. Ayrıca şirketlerin teknik altyapılarını gelişen teknolojiye uygun yenilemeleri gerekiyor. Mevzuatlarda da özellikle sınır ötesi e-ticareti teşvik edici düzenlemeler yapılmalı.

LİMANCILIK

DÖNÜŞÜM BAŞLIYOR

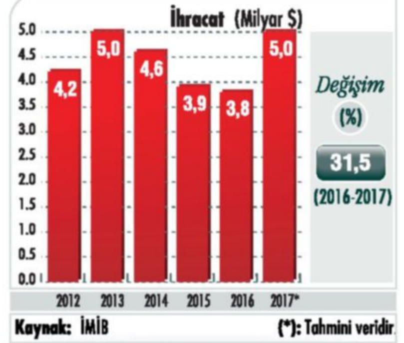
PERFORMANS 2017 yılının ilk üç çeyreği, liman sektörü açısından olumlu geçti. İlk 9 aylık konteyner elleçleme rakamları, bir önceki yıla göre yüzde 10,6 artış gösterdi. 2016 yılında dünya konteyner gelişim oranı, bir önceki yıla göre yüzde 3,2 iken bu oran Türkiye'de yüzde 9,1 olarak gerçekleşti.

HEDEF 2017 rakamlarında bir önceki yıl elleçlenen toplam 430 milyon tonu geçmeyi düşündüklerini söyleyen TÜRKLİM Başkanı Mustafa Kenan Selçuk, "Küresel ekonomik dinamiklerin de etkisiyle eski gelişim oranlarını yakalayamıyoruz" diyor. 2018'de mevcut idari ve yasal sorunlara ek olarak küresel trendleri de takip etmeye devam edeceklerini söylüyor.

TRENDLER Selçuk, dünyada ekonomik modellerin değişim sürecinde olduğunu belirterek "Siber güvenlik sorununu, üretimin robotlaşma eğiliminden dolayı değişen tedarik zincirleri, iklim değişikliklerinden dolayı olası olumsuz senaryoların etkilerini, Bir Kuşak Bir Yol gibi küresel dinamikleri değiştiren projelerin ülkemize ve limancılığımıza etkilerini takip ediyoruz. Önümüzdeki 5 yıl, sektörümüz açısından önemli dönüşümler için bir hazırlık dönemi olacaktır" diyor.



MADENCİLİK



HEDEF 15 MİLYAR DOLAR

PAZARLAR Maden sektörünün 2017 başında yıl sonu için ihracat hedefi 5 milyar dolar olarak açıklandı. Sektörün Ocak-Kasım 2017 verilerine göre yaklaşık 4 milyar 300 milyon dolar olarak gerçekleşen ihracat rakamları, yıl sonu hedefine büyük ölçüde ulaşılacağını gösteriyor. En fazla maden ihraç edilen ülkeler ise sırasıyla Çin, ABD, Belçika, İtalya ve İspanya oldu.

SORUN İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Dinçer, madencilik sektörünün en önemli probleminden birinin izin süreçleri olduğunu söylüyor. "İzin süreçlerinin uzaması, madenlerimizin ekonomiye kazandırılmasını geciktiriyor ve ihracat hızını yavaşlatıyor. Bu konudaki taleplerimizi kamu otoritesine iletmeye devam edeceğiz" diyor.

VİZYON Sektör olarak Türkiye ekonomisine yaklaşık 40 milyar dolar katkı sağladıklarının altını çizen Dinçer, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Yeni pazarlara erişmek, mevcut pazarlardaki payımızı artırmak ve ihraç birim fiyatlarımızı yükseltebilmek için markalaşmak en önemli hedeflerimiz arasında. 2023 hedefimiz olan 15 milyar dolar ihracat değerine ulaşmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz."


YapıKredi Leasing
Online İşlemler
2. El Platformu
YAPI KREDİ LEASING'E İFC'DEN REKOR KREDİ
Leasing Hesapla
2. El Satışlar
Hemen Başvur
Karşınızda Yapı Kredi Leasing'den devrim yaratan yenilikler!
Leasing dünyası ilk kez mobilde, hayatı kolaylaştıran yenilikler ykleasing.com.tr'de.
• Artık bilgilerinizi tüm detaylarıyla hızlıca görüntüleyebilir,
• Ödeme planlarınıza ve sözleşmelerinize ulaşabilir,
• Vergi ödemeleriniz için BA/BS mutabakatlarınızı alabilir,
• 2. el depolarımızdaki ürünlere QR kod ile teklif verebilir ve çok daha fazlasını yapabilirsiniz.
HEMEN İNDİRİN!
App Store
Google play
YapıKredi Leasing

HIZLI BÜYÜME NASIL SÜRER?

Türkiye ekonomisi, 2017'nin üçüncü çeyreğinde yüzde 11,1 büyüdü. 2017'nin tamamının ise yüzde 6-7 arasında büyümeyle kapandığı tahmin ediliyor. Ancak ekonomik kamuoyu bu hızlı büyümenin 2018'de sürdürülemeyeceğini düşünüyor. 2018'e ilişkin büyüme tahminleri, genelde yüzde 4 dolayında kalıyor. Bu düşüncenin arkasında 2017'deki büyümenin bazı geçici faktörlere dayanması yatıyor. 2017'de özellikle üçüncü çeyrekte yaşanan büyümede "baz etkisi"nin önemli rolü var. 2018'de baz etkisi büyümeye destek değil köstek olacak. 2017'deki büyümede vergi indirimi ve KGF kredileri gibi devlet destekleri de önemli rol oynadı. Ancak bunun sonucu bütçe açığının ve kamu borcunun patlaması oldu. Bu nedenle bu desteklere devam edilemeyeceği düşünülüyor. 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de de sürdürülebilmesi için son 5 yılda yoğunlaşan siyasi istikrarsızlığın aşılması gerekiyor. Çünkü bu siyasi istikrarsızlık ekonomik birimlerin geleceğe güvenini zayıflatarak bazı tüketim ve yatırım kararlarının askıya alınmasına neden oluyor.

ORHAN KARACA • **okaraca@ekonomist.com.tr**

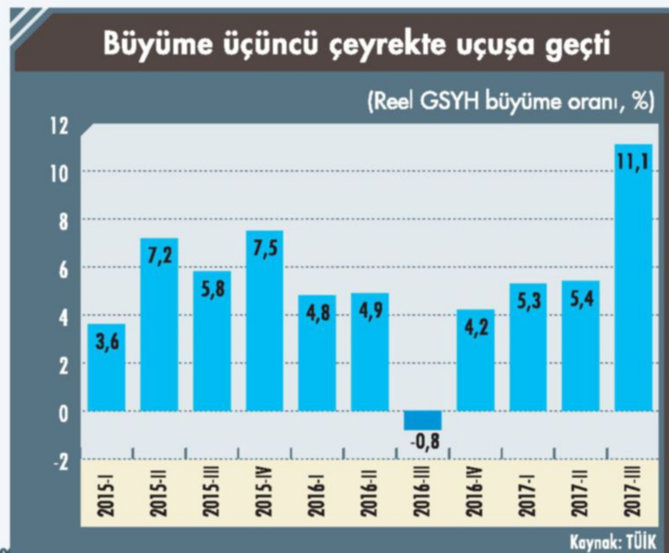
KONJONKTÜR

TÜRKİYE EKONOMİSİ 2017'NİN ÜÇÜNCÜ ÇEYREĞİNDE UZUN zamandır görmediği bir büyüme hızına ulaştı. Bu dönemde ekonomi önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 11,1 büyüdü. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2009 baz yıllı yeni milli gelir serisine bakılırsa bu kadar hızlı bir büyümeyi en son tam altı yıl önce 2011'in üçüncü çeyreğinde görmüştük. Son çeyrekte büyümenin bu kadar hızlı çıkması beklenmiyor ama üçüncü çeyrekte ulaşılan hız sayesinde 2017'nin tamamındaki büyümenin de normalin üzerinde ve yüzde 6-7 arasında olacağı tahmin ediliyor. Ancak iş bu büyümenin 2018'de de sürdürülüp sürdürülemeyeceğine gelince tahminler bir anda olumsuza dönüyor. Mesela Merkez Bankası'nın her ay reel ve finansal sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler arasında düzenlediği Beklenti Anketi'nin aralık ayı sonuçlarında 2017 büyüme tahminlerinin ortalaması yüzde 5,7 iken 2018 büyüme

ÜÇÜNCÜ ÇEYREKTE ÇİFT HANELİ BÜYÜDÜK

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2017'nin üçüncü çeyrek dönemine ilişkin milli gelir verilerini geçen ay açıkladı. Bu verilerin gösterdiklerini şöyle özetlemek mümkün:

- **Türkiye ekonomisi, 2017'nin üçüncü çeyrek döneminde önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 11,1 büyüdü. Böylece Türkiye 2011 yılının üçüncü çeyrek döneminden bu yana yani tam 6 yıl aradan sonra ilk kez yeniden çift haneli bir büyüme görmüş oldu.**
- **Ancak bu hızlı büyümede "baz etkisi"nin önemli rolü var. Bir askeri darbe girişiminin yaşandığı 2016'nın üçüncü çeyreğinde ekonomi yüzde 0,8 küçülmüştü. Bundan kaynaklanan baz etkisi, ekonominin faaliyet hacmi normalin üzerinde olmamasına rağmen 2017'nin üçüncü çeyreğinde hızlı bir büyümenin gerçekleşmesini sağladı. Ayrıca hükümetin ekonomiyi desteklemek için uyguladığı vergi indirimi ve KGF kredisi uygulamaları ile dış talepten gelen katkının sürmesi de üçüncü çeyrekte ekonominin hızlı büyümesinde rol oynadı.**
- **Üçüncü çeyrekte büyümeye en büyük katkıyı hanehalkı tüketimi yaptı. Bu dönemde hanehalkı tüketimi yüzde 11,7 arttı ve ekonomideki büyümenin 7 puanı buradan geldi.**
- **Büyümeye ikinci büyük katkıyı yatırım harcamaları yaptı. Üstelik bu kez sadece inşaat yatırımlarında değil, dört çeyrek dönemdir düşüşte olan makine ve teçhizat yatırımlarında da artış yaşandı. Tabii bunda da baz etkisinin rolü olduğunu belirtmek lazım. Üçüncü çeyrekte yatırım harcamaları yüzde 12,4 artış gösterdi ve büyümeye 3,6 puanlık katkıda bulundu.**
- **Büyümeye üçüncü büyük katkıyı ise mal ve hizmet ihracatı yaptı. Bu dönemde mal ve hizmet ihracatında yaşanan artış yüzde 17,2'yi buldu ve büyümenin 3,5 puanı buradan geldi.**
- **Üçüncü çeyrekte kamu tüketimi de büyümeye az da olsa katkıda bulundu. Bu dönemde kamu tüketiminde yüzde 2,8 artış yaşanırken bunun büyümeye katkısı 0,3 puan oldu.**
- **Üçüncü çeyrekte mal ve hizmet ithalatı ile stoklardaki değişim ise büyümeyi olumsuz etkiledi. Bu dönemde mal ve hizmet ithalatında yaşanan yüzde 14,5'lik artış ekonomideki büyümeden 3,2 puan götürdü. Stoklardaki değişim de büyümeden 0,2 puan çaldı.**
- **Sektörel olarak ise üçüncü çeyrekte büyümeye en büyük katkı hizmetlerden geldi. Bu dönemde tüm hizmet sektörlerindeki katma değer yüzde 10,8 arttı ve bunun büyümeye katkısı 6,7 puanı buldu. Aynı dönemde yüzde 14,8'lik katma değer artış yaşanan sanayi büyümeye 2,6 puanlık, yüzde 18,7'lik katma değer artışı yaşanan inşaat büyümeye 1,4 puanlık, yüzde 2,8'lik katma değer artışı yaşanan tarım ise büyümeye 0,4 puanlık katkı yaptı.**



tahminlerinin ortalaması yüzde 4,2'ye iniyor. Acaba bu insanlar neden 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de sürdürülemeyeceğini düşünüyor? Daha da önemlisi, 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de de sürdürülmesi acaba nasıl mümkün olur? İşte bu ayki yazımızın konusunu bunlar oluşturuyor.

İKİ GEÇİCİ FAKTÖR

Birinci soruya hemen ve de kestirmeden yanıt verelim. Reel ve finansal sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler, 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de sürdürülemeyeceğini düşünüyor. Çünkü 2017'deki hızlı büyümenin bazı geçici faktörlerin ürünü olduğu açıkça görülüyor. Bu geçici faktörlerden birini "baz etkisi", diğerini de devletin ekonomiyi desteklemek için aldığı vergi indirimi ve Kredi Garanti Fonu (KGF) kredileri gibi önlemler oluşturuyor.

Baz etkisinin 2018'de büyümeye destek olmayacağı hatta tam tersine köstek olabileceği matematiksel bir gerçek. Hükümetin 2017'de ekonomiyi desteklemek için aldığı önlemlerin de bütçe açığını ve kamu borcunu patlattığı için 2018'de tekrarlanamayacağı düşünülüyor. Elbette gözü kara bir hükümet bunlara devam edebilir ama böyle bir durumda da çok geçmeden bir krizin kapıyı çalabileceği öngörülüyor. Her iki durumda da ekonomideki hızlı büyümenin bu şekilde çok fazla sürdürülmesine imkan olmadığı sonucuna varılıyor.

BAZ ETKİSİNİN ROLÜ

2017'de baz etkisi özellikle üçüncü çeyrek dönemde ekonomik büyüme üzerinde büyük bir rol oynadı. Hatırlanırsa 2016 yılında üçüncü çeyrek dönemin başlarında, 15 Temmuz'da bir askeri darbe girişimi yaşanmıştı. Bu darbe girişiminin ve sonrasında başlatılan olağanüstü hal (OHAL) uygulamasının ekonomik birimlerin geleceğe güvenini iyice zayıflatması, bazı yatırım ve tüketim harcamalarının askıya alınmasına yol açmıştı. Bunun sonucunda da 2016'nın üçüncü çeyrek döneminde ekonomi, önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 0,8 küçülmüştü. İşte 2017'nin üçüncü çeyrek döneminde ekonominin şaha

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, %)	11,1	5,4	-0,8	Üçüncü çeyrekte altı yıl aradan sonra ilk kez çift haneli büyüme yaşandı. Ancak bu hızlı büyümenin yarıdan fazlası baz etkisi kaynaklı.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, MD, %)	1,2	2,2	-2,6	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Ekim 2017, %)	8,9	13,4	0,3	Sanayi biraz vites düşürse de yılın son çeyrek dönemine de iyi bir giriş yaptı. Ancak ekim ayındaki üretim artışında da baz etkisinin rolü var. 2017'nin son iki ayında özellikle de kasımda performans biraz daha düşebilir.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Ekim 2017, MD, %)	0,7	0,7	3,8	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Kasım 2017, %)	79,9	79,7	78,0	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Ekim 2017, %)	2,5	-1,2	-0,5	Ekim ayında tekrar yükseldi ama artış oranı düşük.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Kasım 2017, %)	12,98	11,90	7,00	Tüketici enflasyonu kasım ayında yüzde 13'ü buldu. Aralık ayında baz etkisiyle düşecek ama yine de 2017 yüzde 11-12 arasında kapanacak gibi.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Kasım 2017, %)	17,30	17,28	6,41	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Aralık 2017, %)	9,30	8,65	8,04	Kasım ayında enflasyonun çok yüksek çıkması beklentilerde sıçrama getirdi.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Kasım 2017, %)	5,9	5,6	6,5	Döviz kurları ekim ayından sonra kasım ayında da hızlı yükseldi. Ancak Merkez Bankası'nın faiz artırımından sonra aralık ayında durum sakindi.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Kasım 2017, %)	5,6	4,1	4,4	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Kasım 2017, 2003=100)	84,7	88,3	95,1	TL'nin değeri kasım ayında iyice dibi gördü.
İŞSİZLİK ORANI (Eylül 2017, MD, %)	10,7	10,8	11,4	Eylül ayında bir miktar daha geriledi.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Kasım 2017)	6.971	6.992	5.592	Şirket kuruluşları geçen yılın çok üzerinde seyrediyor.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Aralık 2017)	65,1	65,2	63,4	Tüketicinin kötümserliği geçmiyor.
İHRACAT (Kasım 2017, milyon $)	14.232	13.943	12.819	İhracat kasımda biraz hareketlenirken ithalattaki artış yüksekten uçmayı sürdürdü. Bu yüzden dış ticaret açığı da yine çok fazla artış gösterdi.
İTHALAT (Kasım 2017, milyon $)	20.519	21.304	16.944	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Ekim 2017, milyon $)	-3.827	-4.560	-1.636	İthalattaki artışın yüksekten uçması cari açığı giderek yükseltiyor.
M2 PARA ARZI (Kasım 2017, milyar TL)	1.631	1.596	1.375	Kasım ayında kredi hacmindeki artış mevduat hacmindeki artışın üzerine çıkınca kredilerin mevduatlara oranı 0,3 puan artışla yüzde 120,3'e çıktı. Bu arada toplam kredi hacmi ise 2 trilyon TL'ye yaklaşmış durumda.
MEVDUAT HACMİ (Kasım 2017, milyar TL)	1.655	1.626	1.363	
KREDİ HACMİ (Kasım 2017, milyar TL)	1.990	1.950	1.612	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Kasım 2017, %)	12,1	12,0	7,9	Merkez Bankası, kurları frenlemek için fonlama maliyetini biraz yükseltti
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Kasım 2017, %)	13,2	12,0	10,7	Son iki ayda 2,1 puan arttı. 2009 yılı başlarındaki düzeyine geri döndü.
BÜTÇE DENGESİ (Kasım 2017, milyon TL)	8.477	-3.348	10.020	Kasımda fazla verse de durum kötü. Yıllık bazda 53,6 milyar TL açık var.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Kasım 2017, milyon TL)	890.771	867.425	752.534	Hükümetin borç stokundaki tırmanış devam ediyor.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş



LIMAK
CYPRUS | DELUXE HOTEL
BAFRA - KKTC

EFSANEYLE TANIŞIN...

ŞUBAT 2018

www.limakhotels.com

WARM HOSPITALITY & EXCELLENT SERVICE

ARCADIA GOLF&SPORT RESORT BELEK - ANTALYA | LIMRA HOTEL&RESORT KEMER - ANTALYA | ATLANTIS DELUXE HOTEL&RESORT BELEK - ANTALYA | LARA DELUXE HOTEL&RESORT LARA - ANTALYA | AMBASSADORE HOTEL G.O.P. - ANKARA | THERMAL BOUTIQUE HOTEL TERMAL - YALOVA | EURASIA LUXURY HOTEL KAVACIK - ISTANBUL | CYPRUS DELUXE HOTEL BAFRA - KKTC

kalkmasını bu sağladı. Bu dönemde ekonomideki faaliyet hacmi normalin üzerinde olmadığı halde, 2016'nın üçüncü çeyrek dönemindeki küçülmenin getirdiği baz etkisi sayesinde ortaya hızlı bir büyüme çıktı.

Baz etkisinin ne kadar olduğunu tam olarak hesaplamak mümkün değil. Ancak şöyle kaba bir hesap yapılabilir. 2016'nın ilk iki çeyreğinde ekonomi ortalama yüzde 4,9 büyümüştü. 15 Temmuz'daki askeri darbe girişimi olmasaydı üçüncü çeyrekte de benzer bir büyümenin yaşanabileceğini varsayabiliriz. 2016'nın üçüncü çeyreğinde yüzde 4,9 büyümeyle oluşacak reel gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) düzeyi ile 2017'nin üçüncü çeyreğinde gerçekleşen reel GSYH düzeyini karşılaştırınca ise ortaya yüzde 5 büyüme çıkıyor. Bu kaba hesap bize 2017'nin üçüncü çeyreğindeki yüzde 11,1'lik büyümenin 6,1 puanının yani yarıdan fazlasının baz etkisi kaynaklı olduğunu gösteriyor.

2017'de büyümeyi olumlu etkileyen baz etkisi 2018'de ise tersine çalışacak. Eğer 2018'de iç talepte yeni bir ivmelenme ortaya çıkmazsa reel GSYH'de 2017'de ulaşılan seviyeleri aşmak çok zor olacak. Bu da özellikle üçüncü çeyrekte büyümeyi aşağı doğru çekecek.

DEVLET DESTEKLERİ

Hükümet 2017'nin başlarında ekonomideki büyümeyi desteklemek için iki önemli uygulamaya gitti. Bunlardan biri bazı ürünlerde uygulanan vergi indirimleri, diğeri de KGF kanalıyla dağıtılan krediler oldu. Bunların her ikisi de 2017'de ekonomideki büyümenin hızlanmasında etkili oldu gibi görünüyor.

Ancak bu uygulama kamu maliyesine ciddi bir fatura çıkardı. Merkezi yönetim bütçesindeki açık 2017'de rekor kırdı. Yıllık bazdaki bütçe açığı ağustos ayında 59,3 milyar TL'ye kadar çıkıp tüm zamanların en yüksek seviyesini gördü. 2016 yılında 29,9 milyar TL olan bütçe açığının, başlangıçta 46,9 milyar TL olarak bütçelenmişken, şimdi 2017 yılında 60 milyar TL'yi aştığı tahmin ediliyor. Döviz kurlarındaki



ENFLASYON KASIM AYINDA ZİRVEYİ GÖRDÜ

Yıllık Tüketici Fiyatları Endeksi (TÜFE) enflasyonu kasım ayında yüzde 12,98 olarak gerçekleşti. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) kullandığı virgülden sonra iki basamaklı gösterim yerine tek basamaklı gösterimi seçersek, kasım ayında yıllık tüketici enflasyonunun yüzde 13'ü bulduğunu da söyleyebiliriz. Böylece yıllık tüketici enflasyonunda 2003=100 bazlı endeksin tarihindeki en yüksek seviyeyi görmüş olduk.

Capital'in geçen eylül ayı sayısında Konjonktür'ün ana yazı konusu olarak enflasyondaki gelişmeleri işlemiştik. "Enflasyonda 4 kritik ay" başlığını taşıyan o yazıda, temmuz ayında yüzde 9,8 seviyesine kadar inmiş olan yıllık tüketici enflasyonunun olumsuz "baz etkisi" nedeniyle ağustos ayından itibaren yeniden yükselişe geçeceğini ve kasım ayında yüzde 12 dolayını bulabileceğini söylemiştik. Maalesef enflasyondaki bu dört kritik ayı bizim beklediğimizden de daha kötü geçirdik. Döviz kurlarında sonbahar aylarında yaşanan yeni bir yükseliş fiyatlara yansımaya başlayarak kasım ayında yıllık tüketici enflasyonunu baz etkisinin gerektirdiğinin 1 puan kadar ötesine taşıdı.

Yıllık tüketici enflasyonunda aralık ayında ise büyük ihtimalle düşüş çıkacak. Çünkü aralık ayında baz etkisi olumlu tarafa dönecek. 2016'nın aralık ayında tüketici enflasyonu kur etkisi nedeniyle "mevsim normalleri"nin (son 10 yılın ortalaması) çok üzerinde gerçekleşmişti. 2017'nin aynı ayında mevsim normallerine yakın bir enflasyonun çıkması halinde yüzde 11,5 dolayında bir yıllık enflasyon görebiliriz. Ancak kurlardaki son yükselişin etkisiyle kasım ayında olduğu gibi aralık ayında da enflasyon mevsim normallerini aşmış olabilir. Eğer durum böyleyse 2017 yılını daha da yüksek bir enflasyonla kapatmış olabiliriz.

Yıl sonu enflasyon hedefinin yüzde 5 olduğu dikkate alınırsa, 2017'deki performansın ne kadar kötü olduğu daha iyi anlaşılabilir. Maalesef bu durum sadece 2017 yılına özgü de değil. Enflasyonda 2011 yılından beri hedeflere yaklaşamıyoruz. Bu dönem tam da Merkez Bankası'nın "yeni para politikası" uygulamasına başladığı döneme karşılık geliyor.

Bu politikanın yeniliği, eskisi sadece fiyat istikrarına odaklanmışken bunun fiyat istikrarı yanında finansal istikrara da odaklanmasında yatıyor. Bu iki hedefe birden ulaşabilmek için tek araç olarak faizin kullanılmasından vazgeçilmiş ve yeni araçlar geliştirilip uygulamaya sokulmuştu. Ancak bu yeni para politikasının finansal istikrara bir faydası olmadığı gibi fiyat istikrarına da faydası olmadı. Bu büyük başarısızlığın söz konusu para politikasının iflası anlamına geldiğini geçen ay yazmıştık. Burada tekrar bu konudaki ayrıntılara girmek istemiyoruz. Ancak böyle giderse 1970'li yılların başı ile 2000'li yılların başı arasında yaşadığımız kronik yüksek enflasyon dönemine geri dönmekten endişe ettiğimizi belirtelim.

ODAKLANARAK FARKLILAŞIYORUZ!

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI

➥ **EXECUTIVE MBA**

➥ **ODAKLANMIŞ* İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI**

- Vergi Mevzuatı ile Uyumlu İşletme Yüksek Lisans Programı
- Pazarlama Odaklı İşletme Yüksek Lisans Programı
- İnsan Kaynakları Yönetimi Odaklı İşletme Yüksek Lisans Programı

Başvuru Tarihleri: 2 Ocak – 12 Şubat 2018
İletişim: 0539 213 53 12
e-posta: mba@istinye.edu.tr

* Seçmeli dersler ile uzmanlaşma sağlanmaktadır.

İSÜ | İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL

istinye.edu.tr | 0850 283 60 00

artışın dış borcun TL karşılığını şişirmesi yanında Hazine'nin bu bütçe açığını finanse edebilmek için borçlanmaya hız vermesinin de etkisiyle 2017'de kamunun borç stoku da füze gibi yükseldi. 2016 sonunda 760 milyar TL olan merkezi yönetim borç stoku, eldeki son verilere göre yüzde 17,2'lik artışla kasım ayında 891 milyar TL'yi buldu.

1990'LARDAN ALINAN DERS

Kamu maliyesinde bozulmanın nelere yol açtığını 1990'lı yıllardaki deneyimlerimizden çok iyi biliyoruz. Kamunun bütçe açığını finanse etmek için finansal piyasalardaki kaynakları çekmesi hem faizleri yükselterek hem de özel sektöre yatırım yapacak fon bırakmayarak ekonomideki büyümeyi dinamitliyor. Nitekim hükümetin faizleri baskı altında tutmak için o kadar çabalamasına karşın Hazine'nin 2017'de daha yüksek faizle borçlanmak zorunda kalmasının altında da bu yatıyor. Hazine'nin iç borçlanma faizi kasım ayında yüzde 13,2'ye kadar çıktı ve neredeyse dokuz yıl öncesine, 2009'un başlarındaki seviyesine geri döndü. Kamu maliyesindeki bozulma böyle devam ederse faizlerin daha da yukarılara tırmanacağı ve bunun da ekonomiyi çok olumsuz etkileyeceği gayet açık.

Elbette gözü kara bir hükümet, "Benden sonrası tufan" anlayışıyla buna pek aldırmayabilir. Nitekim 1990'lı yıllardaki bazı hükümetler buna aldırmamıştı. Ancak 2002 yılından bu yana Türkiye'yi yöneten Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) hükümetleri bugüne kadar 1990'lı yıllardan aldıkları dersle kamu maliyesinin üzerine titremişti. Mevcut hükümetin de aksi halde neler olabileceğini idrak edip kamu maliyesinin daha fazla bozulmasına engel olmaya çalışacağını düşünüyoruz.

NE YAPMAK LAZIM?

Yazının başında iki soruya yer vermiştik. Bunlardan biri reel ve finansal sektördeki karar alıcı ve uzman kişilerin neden 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de sürdürülemeyeceğini düşündüğü, ikincisi ise 2017'deki hızlı büyümenin 2018'de de sürdürülmesinin nasıl mümkün olabileceğiydi. İlk soruya yukarıda yanıt verdik ve elimizden geldiğince de açıklamaya çalıştık. Şimdi sıra ikinci soruyu yanıtlamaya geldi.

HIZLI BÜYÜME TÜKETİCİNİN MORALİNİ DÜZELTEMEDİ

Merkez Bankası ile Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) birlikte hazırladıkları Tüketici Güven Endeksi'nin (TGE) 2017 yılındaki ortalaması 68,6 olarak gerçekleşti. Bu endekste 100'ün üzerindeki değerlerin iyimserliğe ve 100'ün altındaki değerlerin ise kötümserliğe işaret ettiğini düşünürsek, tüketicinin 2017'yi epey kötümser geçirdiği anlaşılıyor. TGE'nin 2016 yılındaki ortalaması biraz daha yüksek ve 69,5'ti. Bu durumda tüketicinin 2017 yılında 2016 yılındakinden bile daha düşük bir morale sahip olduğu ortaya çıkıyor.

Oysa 2016 yılında 15 Temmuz'daki askeri darbe girişimi gibi şok edici bir olay yaşamıştık. Üstelik bu nedenle ekonomi de resesyonun kıyısına kadar gelmişti. 2017 yılında ise çok şükür benzer bir durumla karşılaşmadık. Tam tersine ekonomide hızlı bir büyüme gerçekleşti. Hal böyle iken 2017 yılında tüketicinin moralinin 2016 yılındakinden bile düşük olması biraz kafa karıştırıyor.

Bu durum ekonomideki hızlı büyümenin tüketici tarafından çok da fazla hissedilemediğini düşündürüyor. Bunun nedeni büyümenin niteliğinde yatıyor gibi görünüyor. 2017'nin ilk iki çeyreğindeki büyüme daha çok inşaat yatırımlarına dayanıyordu. Üçüncü çeyrekteki olağanüstü büyümede de "baz etkisi"nin önemli rolü vardı. Tüketicinin gelir ya da iş fırsatı amlamında hayatında çok da fazla bir değişiklik yaratmayan bu büyümeyi hissedememesine pek de fazla şaşırmamak gerekiyor.

Esasında tüketicinin morali, sadece son iki yıldır değil epey zamandan beri düşük. Daha da doğrusu Türkiye'de tüketicide müzmin bir kötümserlik var. TGE'nin verileri 2004 yılına kadar geri gidiyor ve o zamandan beri yıllık ortalaması hiç 100'ün üzerine çıkmış değil. Ancak son yıllarda tüketicinin iyice kötümserleştiği dikkati çekiyor. TGE son üç yıldır neredeyse 2008-2009 resesyonu dönemindeki düzeyinde seyrediyor. Bunun nedenini de büyük olasılıkla bu dönemde siyasi istikrarsızlığın yoğunlaşması oluşturuyor. Bu siyasi istikrarsızlık sona ermedikçe tüketicinin moralinin düzelmesi zor. Tüketicinin morali düzelmedikçe de ekonomide kalıcı bir hızlı büyüme döneminin başlaması ihtimali düşük.





ACCORHOTELS
Feel Welcome

Feel WELCOME

Biz bir dünya liderinden daha fazlasıyız. 240,000'den fazla kadın ve erkek çalışanımız ile çok özel bir şey paylaşıyoruz. Her gün dünyaya hizmet ediyor, milyonlarca insanı ağırlıyoruz. Her güne yeni bir merakla başlıyor, kültürleri harmanlıyoruz. Farklılıklarımız ile gurur duyuyoruz. Daha da ötesine gitmek için bu yolun, görevimize olan tutku ile cüretkar hayaller kuruyor, her gün daha da büyüyoruz. Biz kim miyiz? Biz, 95 ülkede 4200 otel ile hizmet veren dev otelcilik zinciriyiz.

RAFFLES BANYAN TREE LEGEND Fairmont SO/ SOFITEL onefinestay RIXOS MGALLERY pullman swissôtel
ANGSANA 25h GRAND MERCURE SEBEL NOVOTEL Mercure adagio MAMA SHELTER ibis ibis Styles ibis budget JO&JOE hotelF1

accorhotels.group — facebook.com/accorhotelsgroup — twitter.com/accorhotelsnews

© Alexis Armanet.

EKONOMİK KAMUOYUNUN 2018'DEN DE FAZLA BEKLENTİSİ YOK

Merkez Bankası, finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler arasında her ay bir Beklenti Anketi düzenliyor. Yeni yıla başlarken bu anketteki 2018 yılı beklentilerine bir bakalım dedik. Aralık ayında düzenlenen son ankete göre, ekonomik kamuoyundaki 2018 yılı beklentilerini şöyle özetleyebiliriz:

- **Finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler, 2018'de ekonominin yüzde 4,2 büyümesini bekliyor. Aynı kişilerin 2017 yılı büyüme tahminlerinin ortalaması ise yüzde 5,7 düzeyinde. Buna göre finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler, ekonomide 2017'de görülen hızlı büyümenin 2018'de devam etmesini beklemiyor. Burada hükümetin 2018 yılı büyüme hedefinin yüzde 5,5 olduğunu da hatırlatalım.**
- **Aralık ayında düzenlenen Beklenti Anketi'ndeki 12 ay sonrasına yani 2018 sonuna ilişkin yıllık tüketici enflasyonu beklentisi yüzde 9,3 olarak görülüyor. Aynı anketteki 2017 yıl sonuna ilişkin enflasyon beklentisi ise yüzde 11,7 düzeyinde. Buna göre ekonomik kamuoyu 2018'de enflasyonda bir miktar düşüş bekliyor. Ancak bu düşüşün Merkez Bankası'nın tahmin ettiği kadar da olmayacağı düşünülüyor. Merkez Bankası'nın 2018 yıl sonuna ilişkin en son enflasyon tahmini yüzde 7 düzeyinde bulunuyor.**
- **Finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişilerin beklentilerine bakılırsa, 2018 yılında cari açık 41,7 milyar dolar olacak. Aynı kişilerin 2017 yılı cari açık beklentisi ise 40,5 milyar dolar. Buna göre ekonomik kamuoyu 2018'de cari açıkta pek fazla bir değişiklik beklemiyor. Bu da ekonomideki orta karar büyüme beklentisiyle uyumlu görünüyor.**
- **Aralık ayında düzenlenen Beklenti Anketi'ndeki 12 ay sonrasına yani 2018 yılı sonuna ilişkin dolar kuru beklentisi 4,15 TL düzeyinde. Aynı anketteki 2017 yılı sonuna ilişkin dolar kuru beklentisi ise 3,88 TL olarak görünüyor. Buna göre ekonomik kamuoyu 2018'de dolar kurunda biraz daha artış yaşanmasını bekliyor ama bir sıçrama da öngörmüyor. Dolar kurunda beklenen artış yüzde 7 olarak hesaplanıyor ve enflasyon beklentisinin altında kalıyor.**
- **Son Beklenti Anketi'nde 12 ay sonrasına yani 2018 sonuna ilişkin "vadesine üç ay ya da üç aya yakın süre kalmış TL cinsi devlet iç borçlanma senetlerinin yıllık bileşik faiz oranı beklentisi" yüzde 12,2 olarak görünüyor. Bu faiz oranı için 2017 yıl sonu beklentisi ise yüzde 13,1 düzeyinde bulunuyor. Buna göre finansal ve reel sektördeki karar alıcı ve uzman kişiler 2018'de faizlerde çok da fazla bir değişiklik beklemiyor.**

Ekonomik kamuoyu 2018'de ne bekliyor?
(Beklenti Anketi sonuçları)

	2017	2018
GSYH büyüme oranı (%)	5,7	4,2
TÜFE enflasyonu (Yıl sonu, %)	11,7	9,3
Cari işlemler dengesi (Milyar $)	-40,5	-41,7
Dolar kuru (Yıl sonu, TL)	3,88	4,15
İkincil piyasa faizi (Yıl sonu, %)	13,1	12,2

Kaynak: TCMB, Beklenti Anketi, Aralık 2017

Esasında ikinci sorunun yanıtı da gayet basit. Ekonomide 2017'de ulaşılan hızlı büyümenin 2018'de de sürdürülebilmesi için bir an önce siyasi istikrarın sağlanması gerekiyor. Çünkü son yıllarda ekonomide işlerin bu kadar kötü gitmesinin en önemli nedenini, 2013 yılında bozulmaya başlayan siyasi istikrarın bir türlü yeniden sağlanamaması oluşturuyor. Hatırlarsanız 2013 yılı ortalarında Gezi Parkı olaylarını, aynı yılın sonlarında 17-25 Aralık sürecini yaşadık. 2014 yılında yerel seçimler ile cumhurbaşkanlığı seçimi siyasette ipleri gerdi. 2015 yılında hiçbir partinin parlamentoda çoğunluğu elde edemediği bir genel seçime ve de tarihimizde ilk kez bir genel seçimin tekrarlanmasına şahit olduk. Tekrarlanan seçimden yeniden tek parti iktidarının çıkması da siyasi istikrarı geri getiremedi. 2016'da bir askeri darbe girişimiyle karşı karşıya kaldık. 2017 yılında ise Anayasa referandumu nedeniyle siyasi ortam gerildi. Anayasa referandumundan hükümetin istediği gibi başkanlık sistemine geçiş çıktı ama şu ana kadar bunun da siyasi istikrara bir faydasını görmedik. Ayrıca iç siyasette bunlar yaşanırken dış siyasette de çok gergin günler geçirdik. Bütün bunlar yetmezmiş gibi yeniden terör saldırılarına da hedef olmaya başladık ve üstelik Suriye'deki silahlı çatışmaların da içine çekildik.

SİYASİ İSTİKRAR ŞART

Konjonktür'ün beşinci sayfasındaki kutuda yer alan grafiğe bakarsanız, bu yaşananların ekonomik birimlerin geleceğe güvenine pek de iyi gelmediğini görürsünüz. Tüketici güveni özellikle son üç yıldır çok düşük seviyede bulunuyor ve neredeyse 2008-2009 resesyonu sırasındaki düzeylerinde seyrediyor. Aynı durumun şirketler kesimi için de geçerli olduğunu varsaymak yanlış olmaz. Ekonomik birimlerin geleceğe güvenindeki düşüş, genelde bazı tüketim ve yatırım kararlarının ertelenmesine yol açarak büyümeyi olumsuz etkiler. İşte biz de son yıllarda aynen bunu yaşıyoruz.

2017'de geçici faktörlerle sağlanan hızlı büyümenin 2018'de de sürdürülebilmesi için mutlaka ekonomik birimlerin geleceğe güveninin yeniden yükseltilmesi gerekiyor. Bunun için de siyasi istikrarın yeniden sağlanmasından başka çare yok gibi görünüyor. Bunu yapmanın çok da kolay olmadığının elbette farkındayız. Her ne kadar bu konuda da bazı fikirlerimiz varsa da bir iktisatçı olarak bizim söyleyebileceklerimiz burada bitiyor. Artık işin gerisi siyasetçilere kalıyor. C

ALACAKLARINIZ GARANTi ALTINDA!

Yurtiçi ve yurtdışı alacaklarınız **Alacağım Garanti'**de ürünümüz ile Garanti Factoring güvencesi altında!




www.garantifactoring.com


444 12 13
0(850) 222 12 13

/ GFactoring


Garanti Factoring

T. Garanti Bankası A.Ş. iştirakidir.



NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

SİNAN ÖZKÖK / NİSSAN TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"2 YILDA YÜZDE 60'LIK BÜYÜME YAKALADIK"

2015, Nissan'ın Türkiye'deki pozisyonu için önemli bir dönüm noktası oldu. O yıl Nissan Türkiye'deki satış operasyonlarının kontrolünü tamamen kendi bünyesine aldı. Sumitomo Corporation ile varılan anlaşma ile Nissan Otomotiv hisseleri, Nissan Motor'a devredildi. Şirket ayrıca Türkiye'deki operasyonları için Sinan Özkök'ü genel müdür olarak atadı. Nissan'ın global partneri Renault'dan Nissan'a geçen Özkök'le birlikte de şirkette yeni bir büyüme süreci başladı.

Şirket, satış ve pazarlamaya ağırlık verdi. Çalışan motivasyonuna yönelik birçok çalışma hayata geçirdi. Yeni modellerin pazara sunulmasıyla da Nissan, pazarda önemli bir atılım yaşadı. Örneğin 2014 yılında 20 bin olan satış adedini 2015 yılında 26 bine, 2016 yılında da 32 bine çıkardı. "2 yılda yüzde 60'lık bir büyüme yakaladık" diyen Sinan Özkök, sözlerine şöyle devam ediyor: "Nissan markasına yatırım yaptık. 2014 yılında yüzde 2,3'lük pazar payımız varken sektörün en rekabetçi olduğu dönem olan 2017 Ekim ayında pazar payımız yüzde 4,7'ye ulaştı. Türkiye'de kısıtlı ürün gamıyla pazardayız. SUV ağırlıklı bir portföyümüz var. 2015 yılında portföyümüzde toplam 4 araç vardı. 2016'da Navara ve Pulsar lansmanını yaptık. Bu yıl da 2 tane SUV modelimizi yeniledik. SUV'de Qashqai ile lideriz."

Tüm bu gelişmeler Nissan Türkiye'nin global pozisyonunu da değiştirdi. Özkök, Türkiye'yi global yapıya çok iyi tanıttıklarının altını çiziyor. Bölge olarak bir seviye yukarı çıktıklarını ve doğrudan bölge başkanına raporlar hale geldiklerini ifade ediyor.

Bundan sonra da Özkök'ün rotasında şirketi daha üst noktaya taşımak var. Özkök, 2017'de 950 bin adede ulaşması beklenen otomotiv sektörünün 2018'de 1 milyon bandına çıkmasını bekliyor. Kendilerinin de hem satış adetlerini artıracaklarını hem kârlılıklarını iyileştireceklerini söylüyor.

"HEYECAN MÜHENDİSLİĞİ YAPMAYA BAŞLADIK"

Sinan Özkök'ün ajandasında en önemli konu Nissan Intelligent Mobility. Bu konuyu müşteriye çok iyi anlatmak istediklerini söyleyen Özkök şöyle konuşuyor: "Heyecan mühendisliği yapıyoruz. İnovasyonun müşteride heyecan uyandırması için inovasyon gerçekleştiriyoruz. Örneğin dünyada en çok satan elektrikli araç Nissan Leaf. Elektrikli araçları Türkiye'ye getirmek için altyapıda kendimizi rahat hissetmeli, menzili geliştirmeliyiz."

SANLAR

ÖZLEM DAĞ / BAHÇEŞEHİR KOLEJİ GENEL MÜDÜRÜ

"500 MİLYON TL YATIRIMLA 22 KAMPÜS AÇTIK"

Bahçeşehir Koleji, Türkiye'nin en yaygın özel eğitim kurumlarından biri... 48 ilde 101 kampüsü ile faaliyet gösteren kurum, 8 bin öğretmen ile 60 binden fazla öğrenciye eğitim veriyor. Bahçeşehir Koleji Genel Müdürü Özlem Dağ, nitelikli eğitimi daha çok çocuğa ulaştırmak amacıyla yeni kampüsler açmaya ve yenilikçi eğitimleriyle daha çok çocuğu geleceğin dünyasına hazırlamaya devam edeceklerini söylüyor.

2017 Bahçeşehir Koleji için büyüme yılı oldu. 2017'de 500 milyon TL'nin üzerinde yatırımla 20 kampüs açmayı hedeflediklerini açıklayan Dağ, "Bu hedefimize ulaştık" diyor. 2018'de de kurum, 22 yeni kampüs açmayı planlıyor. Yeni kampüslerin adresi İstanbul'da Ömerli, Halkalı Tema, Maltepe, Altunizade ve Florya olacak. Mersin, Gaziantep ve Adana'da da ikinci kampüslerini açacaklarını dile getiren Dağ sözlerine şöyle devam ediyor, "Ankara'daki üçüncü Bahçeşehir Koleji kampüsü olacak 50. Yıl Kampüsümüzü, Çiçekli'de ise İzmir'in dördüncü Bahçeşehir Koleji kampüsünü açacağız. Bunların dışında Fethiye, Lüleburgaz, Tekirdağ, Osmaniye, Muğla, Kars, Sinop, Manisa Salihli, Antalya Lara, Aksaray, Kahramanmaraş Elbistan'da kampüs açılışlarımız olacak. Bahçeşehir Koleji olarak fen ve teknoloji liselerimize büyük önem veriyoruz. 2018 planlamamızda, 8 olan Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Liseleri sayımızı artırmak var. 2018-2019 eğitim öğretim yılında Darıca, Ankara, Gaziantep, Edirne ve İstanbul Halkalı'da yeni Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Liseleri açacağız."

YURT DIŞI PLANLARI

Bahçeşehir Koleji sadece yurt içinde değil yurt dışında da büyümeye odaklanmış durumda. Dağ, eğitimde Türkiye'yi dünyada temsil eden bir eğitim markası olmak istediklerini belirtiyor. "Bu yolda ilk adımı geçtiğimiz yıl yurt dışındaki ilk kampüsümüzü Kanada'da Fulford Academy ile hayata geçirerek attık" diyor. Kanada'da bulunan Fulford Academy, 2002 yılından beri dünyanın farklı ülkelerinden gelen öğrencilere Kanada eğitim müfredatı sunuyor. Bu akademide öğrencilerin Kanada ve ABD'nin lider eğitim kurumlarına hazırlandığını ifade eden Dağ, şöyle konuşuyor, "Bahçeşehir Koleji Kanada Kampüsümüzle başta Türkiye'den öğrenciler olmak üzere tüm dünyadan öğrencilere 7'nci sınıftan itibaren İngilizce odaklı farklılaştırılmış Kanada eğitim müfredatı uyguluyor ve çift diploma olanağı sunuyoruz. Farklı ülkelerde Bahçeşehir Koleji kampüsleri açma hedefimiz doğrultusunda çalışmaya devam ediyoruz."



ORKUN GÜL / AVON TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

AVON'UN 2023 VİZYONU

Doğrudan satış sektörünün en güçlü oyuncularından olan Avon, 131 yıl önce Amerika'da kuruldu. Bugün 70'i aşkın ülkede 6 milyonun üzerinde bağımsız temsilciyle faaliyetlerini sürdürüyor. Türkiye pazarına 1993 yılında giren şirket, 100 binlerce kişiden oluşan bağımsız temsilci ağına sahip. Avon dünyasında Türkiye'nin önemli bir yeri olduğunu belirten Avon Türkiye Genel Müdürü Orkun Gül, "Global olarak gelirlerin yüzde 70'inin kaynağı olan ilk 15 pazar arasında yer alıyoruz. Kısa süre önce tüm Avon ülkelerinin yarıştığı ve en iyi performans gösteren ülkelerin ödüllendirildiği Avon Gurur Yarışı'nda büyük pazarlar kategorisinde Avon Türkiye olarak birinci olduk" diyor.

Doğrudan satış, Türkiye'de görece genç bir sektör. Küresel doğrudan satış sektör cirosu 182 milyar dolar iken bu rakam Türkiye'de 1,2 milyar TL seviyesinde. Toplam üye sayısı ise 1,5 milyon civarında. Bu rakamlar, sektörün önündeki gelişme potansiyelini göstermesi açısından önemli. Orkun Gül de doğrudan satış sektöründeki büyüme rakamlarına baktığında 2010 yılından bu yana yüzde 110'un üzerinde bir artış gözlendiğine dikkat çekiyor, "Bunun da sektördeki potansiyeli teyit eder nitelikte olduğunu söyleyebiliriz" diye konuşuyor.

Avon Türkiye'nin 2023'e yönelik kapsamlı bir vizyonu da bulunuyor. Gül, bu vizyon doğrultusunda bağlılığı yüksek çalışanlarla, temsilci ve müşteri sayılarını artırarak sektördeki lider pozisyonlarını güçlendirmek istediklerini ifade ediyor. "Halihazırda doğrudan satış sektörünün lideri ve kozmetik pazarının önde gelen şirketlerinden biriyiz ve parfüm kategorisinde açık ara pazar lideriyiz. Büyümemizi tüm kategorilerde başarıyla sürdüreceğimize inanıyorum" diyor.

"ÇALIŞANLARIN YÜZDE 81'İ KADIN"

Orkun Gül, Avon'da genel müdürlük pozisyonuna 2017 yılı başında geldi. Böylelikle şirketin ilk Türk genel müdürü oldu. Genel müdürlük öncesinde Avon Türkiye Satış Direktörü olarak saha ve satış ekibini çok yakından tanıdığını belirten Gül, kadınların Avon için sadece hedef kitle olarak değil birçok açıdan özel yeri olduğunu dile getiriyor. "Kadınlarla birlikte, kadınlar için çalışan bir şirket olarak çalışanlarımızın yüzde 81'ini, yöneticilerimizin yüzde 76'sını ve temsilcilerimizin yüzde 94'ünü kadınlar oluşturuyor" diye konuşuyor.



İki yıla dolar düşer mi?



Size bunun cevabını veremeyiz ama,



verebiliriz!

NiVO

0212 244 45 45 • www.nivo.net





3 FIRSAT BİR ARADA, SADECE NİVO'DA!
Evinizi alıyorsunuz, ama ödemeye 2019'da başlıyorsunuz.
En az %50 peşinat ödemeniz halinde 24 ay, %75 peşinat ödemeniz halinde 30 ay kira garantisi veriyoruz. Kira garantisi sadece Nivo İstanbul projesi için geçerlidir.
En az 120 ay banka kredisi taksitlerinin, teslime kadar %50'sini biz ödüyoruz.
Üç seçeneği aynı anda kullanabiliyorsunuz.

PINAR YALÇINKAYA HACAOĞLU / ECE TÜRKİYE CEO'SU

"PAZAR ÖZGÜN OLMAYAN YAKLAŞIMLARA KAPANIYOR"

ECE, 1965 yılında katalogla satışın öncülerinden, Otto Versand'ın da sahibi olan Werner Otto tarafından kuruldu. Ticari gayrimenkuller alanında uzman olan şirket, bugün 12 ülkede yönetim portföyündeki 199 alışveriş merkeziyle Avrupa'da sektör lideri. ECE tarafından yönetilen varlıkların toplam değeri de 33,4 milyar Euro.

ECE'nin Türkiye'deki serüveni 2000 yılında başladı. Aradan geçen 17 yılın ardından şirketin yönetim portföyünde bugün çeşitli yatırımcılara ait 14 alışveriş merkezi bulunuyor. Bu varlıkların toplam değerinin 2,5 milyar Euro seviyesinde olduğunu belirten Ece Türkiye CEO'su Pınar Yalçınkaya Hacaoğlu, "Bu projelerden 2007'de açılan Espark ve 2012'de açılan Marmara Park'ta Otto Ailesi yatırımcı kimliğiyle yer aldı ve ülkemize duydukları güveni gösterdi. Marmara Park, aynı zamanda 2013 MIPIM dünyanın en iyi alışveriş merkezi ödülünün de sahibi" diyor.

Hacaoğlu, portföylerindeki AVM'lerin performansından memnun. 2018 yılında nitelikli projeleri bünyelerine katabilmek için yoğun bir tempoyla çalışacaklarını söylüyor. "Bunun yanı sıra mevcut portföyümüzü de zorlu pazar şartlarında rekabetçi tutmak için yeni iş geliştirme, işletme ve pazarlama anlayışlarını aktif olarak kullanacağız" diye konuşuyor.

Türkiye'deki alışveriş merkezlerinin sayısı 400'e, toplam kiralanabilir alanları da 12 milyon metrekare seviyesine dayanmış durumda. Gelinen noktada pazarın özgün ve profesyonel olmayan yaklaşımlara kapanmakta olduğunu ifade eden Hacaoğlu, "Bütüncül bakış açısının ortaya koyulamadığı projeleri ise zor günlerin beklediğini söylemek yanlış olmaz" diyor.

Hacaoğlu, Ece Türkiye'nin uzun vadeli öngörülerle hareket eden bir yabancı yatırımcı olduğunun da altını çiziyor. İşe ve Türkiye'ye bakışlarını şöyle anlatıyor: "Bizim gibi yabancı yatırımcılar için Türkiye'nin ciddi bir potansiyeli bulunuyor. Sektördeki 17 yılımız zarfında, kısa dönemli dalgalanmalar yaşandığına hep şahit olduk ama Türkiye tüm bu zorluklardan daha da güçlenerek çıkmayı bildi. Biz de sektörün dinamiklerini doğru şekilde anlayıp yöneterek ülkemizle birlikte güçlü bir şekilde yol aldık. Yol haritamızı bu dinamikler çerçevesinde güncel tutarak, sağlam adımlarla geleceğe ilerleyeceğiz."



"ESKRİM BANA ÇOK ŞEY KATTI"

Pınar Yalçınkaya Hacaoğlu, 7 yaşında ikiz kız annesi. İşten arta kalan zamanını ailesiyle geçiriyor. Seyahat etmekten ve spor yapmaktan hoşlanıyor. Aynı zamanda eski bir profesyonel sporcu. 12 yıl boyunca eskrim milli takımında yer aldı. Ayaklı satranç da denen eskrim sporunun, kişiliğine büyük katkısı olduğunu belirten Hacaoğlu sözlerine şöyle devam ediyor: "Eskrim, hem yüksek kondisyon hem denge hem de atiklik gerektiren bir spor. Bireysel sporlarda, başarıyı da başarısızlığı da tek başınıza üstlenirsiniz. Mücadeleci olmak ve son ana kadar savaşma performansı kazanmak, bana çok şey kattı. Spor vesilesiyle de çok seyahat ettim. Farklı kültürleri tanıma imkânım oldu."

OKAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARI

Bahar Dönemi kayıtları başladı!

Şehir içinde yaygın kampüsler

Miami Okan International University ile 2. üniversite fırsatı

Lisansüstü eğitim ile kariyerinizde farklılaşın!

Kampüslerimiz
- Tuzla Kampüsü
- Kadıköy Kampüsü
- Mecidiyeköy Kampüsü
- Bahçelievler Kampüsü

Temsilciliklerimiz
- Adana
- Ankara
- Antalya
- Bursa
- Diyarbakır
- Gaziantep
- İzmir
- Trabzon

0212 212 65 26
0216 325 48 18

okan.edu.tr/enstitu



İş yaşamına en yakın üniversite!

HALİT GÜLBAKANOĞLU / NESİNE.COM CEO'SU

AÇIK ARA LİDERLİK FORMÜLÜ

Şans oyunları tüm dünyada herkesin ilgisini çeken çok büyük bir pazar. Her ne kadar illegal oynanan oyunlar pazarın büyük çoğunluğunu oluştursa da yapılan araştırmalara göre dünyada yaklaşık 4 trilyon dolarlık bir şans oyunları pazarı var. Türkiye'de de legal oynanan bahis sektörünün pazar büyüklüğü 10,5 milyar TL seviyesinde. İddaa tarafından elde edilen toplam gelirin yüzde 20'si direkt vergi olarak hazineye, yüzde 22'si de kamu payına ve spora aktarılıyor. Ancak dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de illegal sitelerden oynanan bahis miktarının kayıt altındaki miktarın 3 katından fazla olduğu tahmin ediliyor.

Türkiye'de bu pazarın en büyük oyuncusu ise Doğan Online çatısı altında faaliyet gösteren Nesine.com. 2006 yılında online şans oyunları pazarına ikinci oyuncu olarak giren Nesine.com, İddaa'nın ve Milli Piyango'nun yasal elektronik bayisi. Kuruluşundan itibaren şirketin genel müdürlüğünü yürüten Halit Gülbakanoğlu, 2006 yılından bugüne Spor Toto Teşkilat Başkanlığı'na bağlı olarak yenilikçi bir vizyonla hizmet verdiklerini söylüyor. Sektörde Nesine.com dışında 5 oyuncu daha yer alıyor. Nesine.com olarak pazarda 2014 yılında liderliği aldıklarını belirten Gülbakanoğlu, bugün açık ara lider konumda olduklarını ifade ediyor. Kendilerine açık ara liderliği getiren ana unsurların da gerçekleştirdikleri ilkler olduğunun altını çiziyor.

Gülbakanoğlu bu noktada neler yaptıklarını şöyle paylaşıyor: "En fazla ligin iddaa maçlarını hem web sitesi üzerinden hem mobil platformlarından ücretsiz ve canlı olarak yayınlıyoruz. Bu hizmetlerimizle rakiplerimizi geride bırakarak Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdik. Ayrıca bahsin yeni fenomenlerini buluşturmak ve üyelerimize birlikte kazanmanın yolunu açmak hedefiyle Türkiye'nin en büyük gerçek iddaa kupon paylaşım platformu KUPONDAŞ'ı yayınlayarak sektörde yine bir ilki gerçekleştirip öncü olduk."

10,5 milyar TL'lik şans oyunları pazarının yüzde 55'i internet üzerinden oynanıyor. İnternet pazarının yaklaşık yarısını ise Nesine.com oluşturuyor. Aylık ortalama 6 milyonun üzerinde tekil kişi tarafından ziyaret edildiklerini belirten Gülbakanoğlu, site üzerinden 20 milyonu aşan kupon oynandığını dile getiriyor. Nesine.com önümüzdeki dönemde de pazar payı alarak büyümeye devam etmeyi planlıyor. Bunun için özellikle altyapılarına yatırım yapacaklarını ve sektörde ilk olacak projeleri hayata geçireceklerini ifade eden Gülbakanoğlu, "Kullanıcıya daha güçlü bir içerik ve daha kolay uygulamalarla güçlü büyümemizi sürdüreceğiz" diyor.

ÜYE PROFİLİ

Nesine.com üyelerinin yüzde 95'i erkek. Kurallar gereği hepsi 18 yaş üzerinde olan oyuncuların yaş ortalaması ise 25-34. Nesine.com'un Türkiye'nin tüm illerinden kullanıcısı olduğunu belirten Halit Gülbakanoğlu, sözlerine şöyle devam ediyor: "Nesine.com kullanıcılarının oyun oynama kanallarına baktığımızda ise mobil aplikasyonlarımız üzerinden çok hızlı büyüyen bir ciro artışı olduğunu söylemeliyiz. Mobil üzerinden büyümenin önümüzdeki dönemde hızlanmasını bekliyoruz."



BLUEBIZ

The easiest way
to save on business travel

İş seyahatlerinde
tasarruf etmenin en kolay yolu

www.bluebiz.com

AIRFRANCE KLM DELTA





M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

Bir girişim başlatmak için örnek yol

Aralık ayı içinde dünya teknoloji devi Apple'ın bir satın alma açıklaması basına yansıdı. 400 milyon dolarlık bu satın almada diğer taraf, kullananların yakından bildiği Shazam'dı. Etrafta çalan şarkıyı, söyleyen, şarkı adıyla tanıyan uygulama olan Shazam'ın çok etkileyici bir hikayesi var. "Sıfırdan 400 milyon dolar" değere giden bu şirketi kuranlar, tam bir "girişimcilik" örneği yaratmış.


CHRIS BARTON

Neden örnek diyorum? Çünkü, fikir bulma, fikri birlikte geliştirecek ekibi toplama ve doğru ortakları bulmayla geliştirme konusunda harika bir örnek yaratmışlar.

Kuruculardan Chris Barton'un hikayesinden aktaracağım satır başları, size bu konuda fikir verecektir. Bence iş kuracakların benzer bir yol izlemesinde yarar var:

Önce fikir arayışı

● Henüz üniversiteden mezun olan genç, bir iş kurmaya karar verdiğinde mutlaka ortak bulması gerektiğini düşündü. Önce arkadaşları Philip Inghelbrecht, ardından da Dhiraj ile bir araya geldi. İş fikri konusunda üçü de anlaşmıştı.

● Şimdi 3 ortak haline gelmişlerdi ve kafalarında hayata geçirebileceklerine inandıkları fikirler vardı. Sıra onlardan birini seçip başlamaya gelmişti. Takvimler 1999 yılının yaz aylarını gösteriyordu ve dünyada 'Dot.com' balonu yaşanıyordu. Bir girişimci için çok sayıda fırsat varmış gibi görünüyordu.

● Barton'un aklına en iyi yatan fikir, insanların



dinledikleri müziği ayırt etme istekleriyle ilgiliydi. Bir müzik dinlerken çok sayıda kişi, 'kim söylüyor' ve 'hangi şarkı' gibi sorular ortaya atıyordu. Bu konuda o tarihe kadar çok sayıda girişim de yapılmış, hiçbiri başarılı olmamıştı. Müşteri deneyimini ve bir dizi konuyu atlamışlardı. Deneme sırası şimdi 3 ortağa gelmişti.

Unutulmaz Evreka anı

● 3 ortak, geçmiş girişimleri, neden başarısız olduklarını ve başarılı yönlerini inceleyip, kendi fikirlerini bu doğrultuda geliştirdi. Fikirlerini hayata geçirirken "Evreka" anını ise Barton Londra'da bir akşam evinde otururken yaşadı. Profesör Costas Markides'in MBA dersinden henüz evine dönmüştü. Ders, "kutu dışında düşünme" konusundaydı. İnovasyonda başarılı olmak için farklı düşünmek gerektiği üzerinde durmuştu Prof. Markides. Barton da aynı yoldan gitti ve iş fikrine farklı baktı. Orijinal fikrinde işin içine istasyonlara yazılım yükleme de vardı. Ancak, cep telefonlarına bir yazılım yükleyerek bu işin daha kolay yapılacağını, o akşam düşündü. Çünkü, dinleyici için önemli olan müziği çalan radyo değildi. Radyonun adı ne olursa olsun, önemli olan müziği tanıyan bir yazılımdı.

MBA dersinden gelen mesajla iş fikri şekillenmişti. Radyo seçmeye gerek yoktu. Müziğin nereden geldiği de önemli değildi. Müziği duyduğunuzda cep telefonunuzu tutmanız yeterliydi. O tarihte 'ses tanıma' teknolojisi çok zayıftı. En büyük zorluklardan biri de burada yaşandı. Yeni uygulama ve teknolojilerle bu sorunu da aşıp, Shazam'ı yaratan yolun ilk adımını attı.

Aynı soruyu Apple için de soracak mıyız?

İlk dizüstü bilgisayarımı 1991 yılının yazında, gazetecilik eğitimi için gittiğim Londra'da almıştım. 3 aylık programın sonuna doğru ikinci bir bilgisayar almaya karar verdim. Gazete ilanlarından, sınırlı bilgimle bir Tandy aldım. Büyük olasılıkla şu andaki bilgisayarımın 4 katı ağırlıkta, kocaman bir cihazdı. Verdiğim parayı hatırlamıyorum ama alıp İstanbul'a dönmüş, ancak pek kullanamamıştım. O dönemde çalıştığım Karacan Yayınları'ndaki Macintosh'lar daha çekiciydi. Bir süre sonra Tandy'ye veda ettim.

Geçtiğimiz günlerde eski bir gazete kupürünü görünce "ilk bilgisayarım" aklıma geldi. Gazetedeki haberde 1981 yılına ait "en çok satan" bilgisayarlar listesi vardı ve benim markam da o ilk sıralarda yer alıyordu. Tabloyu görüyorsunuz, 11 marka var. Bunlardan masaüstü/laptop pazarında sadece 2'si yani Apple ve Hewlett Packard (HP) devam ediyor. Diğerleri şirket olarak olsalar dahi başka alanlarda iş yapıyor. Çok değil, sadece 37 yıl önce Wall Street Journal'de "manşet" olmuş bu markaların 9'u en azından bu işte değil.

1980 yılında önde gelen bilgisayar şirketlerinin satışları
(Adet / bin)

	Marka	Satış
1	Tandy	99,3
2	Apple	79,5
3	Commodore	41,4
4	Atari	17,0
5	HP	11,3
6	Northstar	8,2
7	Texas Inst.	8,1
8	IBM	6,0
9	Intertec Data	5,8
10	Exidy Systems	3,0
11	Tektronix	2,0
12	Diğer	47,5

Hiç birisinin başarısı garanti değil

Bu eski haberi okuduğuma yakın günlerde NewYork Times gazetesinde Apple'ı odağına koyan bir araştırma dikkatimi çekti. Yazıyı anlatmadan önce, yukarıdaki konuyla ilgili olduğu için son cümlelerinden birini paylaşayım: "Belki bundan 80, 90 yıl sonra gazete editörleri, bugün kaybolan şirketler için sordukları soruları Apple için de soracaklar."

Gerçekten de tam böyle. New York Times gazetesinde, "Dünyanın en değerli şirketleri" sıralamasına yer verilirken, geçmişteki sıralamalarla borsa endeksindeki yerlerine de dikkat çekilmiş. Bir zamanların "anlı şanlı" şirketlerinin bu listelerden çıktığını, aşağılara düştüğünü paylaşan yazıdan şu mesajlar öne çıkıyor:

1 2017 Kasım sonunda Apple, Alphabet (Google), Microsoft, GE ve Amazon ilk sırada yer alıyor.

2 Bu sıralama, tüm zamanlar için, yani "enflasyon düzeltmesiyle" birlikte yapıldığında, ilk 5 (parantezler değerleme yılını gösterir) şöyle oluşuyor: Apple (2017), Microsoft (1999), GE (2000), Cisco (2000) ve Intel (2000).

3 1925 yılından bu yana "piyasa değeri payı" olarak bakıldığında ilk 5 şirket ise şunlardan oluşuyor: AT&T (yüzde 13), GM (yüzde 7.9), IBM (yüzde 6.8), Dupont(yüzde 6) ve Exxon (yüzde 6).

4 Bu listelerde yer alan bazı şirketler, yine tarihin sayfalarında kalmış ya da küçülerek, farklı alanlarda faaliyet gösterir hale gelmişler.

5 1932 yılında o dönemin Telekom devi AT&T'nin borsanın toplam değerindeki payı yüzde 13 idi. Bu, Apple'ın bugünkü değerinden 5 kat daha fazla. O yıllarda GM yüzde 8, 1970'lerde IBM yüzde 6,8 oranını yakalamıştı.

Araştırmayı yazanların, "Gelecekte Apple için de sorulabilir" şeklinde yaklaşımları doğru. Onlar da yazılarını şöyle tamamlıyor: "Bu sorular bugün için çok garip gelebilir. Ancak, şirketler, dönemleri geçinceye kadar piyasada anıtsal rol oynuyorlar. Sonra da o halleriyle anlatılıyorlar."

Bu tip şirketlerden biri olmamak için, yenileme ve değişim önemli… Bence geçmişten ders almak da aynı oranda değerli…

Aile şirketi bireyleri bu kulübe mutlaka katılın

Türkiye'nin önde gelen ailelerinin genç bireylerini buluşturduğum NextGenClub'a ilgi artıyor. Biliyorsunuz bu oluşumda, Türkiye'nin büyük gruplarının yanı sıra Anadolu'nun aile şirketlerinin bireylerini bir araya getiriyorum. Yakında yeni projeleri sizlerle paylaşacağım. Bu konudaki en yeni haberim ise www.nextgenclub.net adlı site olacak. Yayına başladı. Sizlerin görüş ve önerilerini bekliyorum. Ayrıca eğer aile şirketi bireyiyseniz lütfen bana yazın.

gündem

10 SORUDA

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

KONUT VE OFİS PAZARI

Stoklar ne durumda?

Teşviklerin etkisiyle üçüncü çeyrekte önemli bir canlanma yaşayan gayrimenkul sektörü, yeni yıla da bu pozitif etkiyle giriyor. Sektörün önemli sorunlarından biri olan arz–talep dengesizliği ve stok fazlası konusu ise 2018 yılında da gündemi meşgul edecek gibi görünüyor. Arz–talep dengesizliği konut tarafında öne çıkarken, ofis cephesinde ise özellikle İstanbul'un belli ilçelerinde yoğunlaşan stok fazlası sorunu var. Peki 2018'e devreden bu stoklar nasıl eriyecek? Konut ve ofis piyasasındaki stoklar, satış fiyatlarını ve kiraları nasıl etkileyecek? Pazara dair merak edilenleri, Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği (GYODER) Yönetim Kurulu Başkanı **DOÇ. DR. FEYZULLAH YETGİN**'e sorduk:



1 Gayrimenkul sektörüne dair son büyüme verileri nedir?

Gayrimenkul sektöründe, teşviklerin etkisiyle 2017 yılı 3'üncü çeyrekte, 2'nci çeyreğe göre yüzde 14,5, bir önceki yılın aynı dönemine göre ise yüzde 10 büyüme yakalandı. Ayrıca 2017 ilk yarı yılında görülen yeni konut satışlarındaki yavaşlama, 3'üncü çeyrekle birlikte tekrar pozitif bir seyir izledi. GYODER Gösterge 3. Çeyrek Raporu'na göre bir önceki döneme kıyasla yüzde 12 artışla toplam 92 bin 603 metrekare yeni ofis alanı pazara girdi ve toplam arz 5,5 milyon metrekare oldu. Bu dönemde toplam 1 milyon 30 bin 728 adet konut satışı gerçekleşti. 'Gayrimenkulde Güç Birliği Daha Güçlü Türkiye' kampanyamız ise sektöre ivme kazandırdı. 2017 sonunda 1 milyon 400 bin konut satış rakamını göreceğimize inanıyorum.

2 Mevcut konut stoku ne kadar?

Üçüncü çeyrekte ilk kez satılan konutlarda 2'nci çeyreğe kıyasla yüzde 20'lik bir artış görülürken ikinci el satışlarda yaşanan daralma yüzde 1,4 seviyesinde gerçekleşti. Konut stoku 2016'da eklenen 752 bin 868 yeni konutla 23 milyon 200 bin 122 oldu. Yeni konut üretimi ve tamamlanan konutların arzı devam ederken TCMB verilerine göre 2017 yılı 2'nci çeyreğiyle konut fiyat endeks artışının yavaşlama trendine geçtiği, 3'üncü çeyrekte de bu durumun artarak devam ettiği görüldü. Nisan ayında yüzde 13,13 olan konut fiyat endeksi yıllık artışı ağustosta yüzde 11,31'e kadar geriledi. Yani konut fiyatlarındaki artış yavaşladı.

3 İstanbul konut pazarında satışın en yüksek olduğu lokasyonlar hangileri?

İstanbul'un bölgelerinde 2017'nin ilk 9 ayında, geçen yıl olduğu gibi yine Esenyurt, satışlarda açık ara önde. İstanbul'daki toplam satışların yüzde 17,5'i Esenyurt'ta gerçekleşti. Bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla bu bölgede gerçekleşen satışlar yüzde 7,5 arttı. Esenyurt'u sırasıyla Sancaktepe, Beylikdüzü ve Pendik takip ediyor. Yine raporlanan sektör verilerine göre, İstanbul genelinde proje başına düşen ortalama daire sayısı 330 iken Küçükçekmece, Esenyurt, Zeytinburnu ve Başakşehir'de 500 ve üzerinde.



2017'DE konut üreticilerinin artan maliyetleri fiyatlara yansıtmadığını görüyoruz. Dolayısıyla 2018'DE konut satışlarında ve fiyatlarda artışın süreceğini söyleyebiliriz.

4 Peki konutta stokun en yüksek olduğu lokasyonlar hangileri?

Stok açısından bakıldığında ise İstanbul'da stok sayısı en yüksek olan 10 ilçe Esenyurt, Başakşehir, Kadıköy, Kartal, Beylikdüzü, Küçükçekmece, Pendik, Bağcılar, Zeytinburnu ve Eyüp olarak sıralanıyor. İlk sırada 49 proje ve 34 bin 186 adet stok sayısıyla Esenyurt var. İkinci sırada 29 proje ve 24 bin 69 adetle Başakşehir, üçüncü sırada ise 106 proje ve 16 bin 763 adetle Kadıköy bulunuyor.

5 Ofis tarafında stoklar ve doluluk oranları nasıl?

Üçüncü çeyrekte, bir önceki döneme kıyasla yüzde 12 artışla 92 bin 603 metrekare yeni ofis alanı pazara girdi ve toplam arz 5,5 milyon metrekare oldu. 2017 Ocak-Eylül dönemi için toplam işlem ise 226 bin 599 metrekareye yükseldi. Yılın üçüncü çeyreğinde kiralama işlemi 84 bin 903 metrekarelik alan üzerinde yapıldı. Boşluk oranı ise toplamda yüzde 22,5 olarak gerçekleşti. Metrekare bazında anlaşmaların yüzde 82'si Anadolu Yakası'nda, yüzde 12'si Merkezi İş Alanı (MİA) bölgesinde ve yüzde 6'sı MİA dışında kalan Avrupa Yakası'nda gerçekleşti. Ankara'ya bakarsak ofis binalarının doluluk oranının yüzde 84,6 olduğu görülüyor. İzmir Bayraklı ve Bornova'da doluluk yüzde 93,28, Konak'ta ise yüzde 96,28.

6 Propin'in 2017 Ofis Piyasası Raporu'na göre ofis stokunun son 2 yılda çok hızlı arttığı görülüyor. Stoktaki bu hızlı büyümenin nedenleri neler?

Ofiste gelişim ve hızlı büyüme 3 yıl önce başladı. O projeler o günün dinamikleriyle şekillendi. Çok uzun vadeli düşünülemedi. Bu süreçte piyasa dinamiklerinde beklenmedik değişimler oldu. Ancak bugün stok erime hızı çok düşük, işletmeler alan küçültmesine gidiyor veya yerlerinde kalmayı tercih ediyor. Alanlarını büyütmeyi ve yer değiştirmeyi erteliyorlar.

7 Stok durumunun kiralara etkisi ne düzeyde?

İstanbul geneli ofis kira değerlerinde bir önceki çeyrek dönem verilerine oranla, üst fiyat segmentinde yüzde 0,30 artış, alt fiyat segmentinde yüzde 0,67 oranında azalış yaşandı.
Aslında ofis kiralarında yıl geneli için TL bazında bir düşüş görmüyoruz. Fakat bölge bazlı olarak kira azalışları mevcut. Bölgesel olarak ofis arzının talepten daha hızlı artışı ve bölgesel geçişlerin etkisi fark ediliyor.

8 Propin'in raporuna göre İstanbul'da MİA ofislerdeki boşluk oranı 1 yılda yüzde 24'ten yüzde 31'e yükseldi. Neden?

GYODER raporumuza göre ofis boşluk oranı yüzde 22,5. Genel olarak kurdaki dalgalanmalar, kirası daha uygun olan MİA dışı bölgelere geçişler ve son dönemde Cendere gibi bölgelerde inşası tamamlanan büyük projelerin satışa sunulmasının, ofis stokunun artmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

9 Ofis pazarı açısından büyüme potansiyeli olan bölgeler hangileri? Fırsatlar nerede?

İstanbul ofis piyasası şu anda stok fazlası veriyor. Yeni bir ofis projesinin başarılı olabilmesi lokasyonun toplu taşıma alanları üzerinde olması ve fiyatının da çok makul olmasıyla mümkün. Ek olarak, İstanbul Uluslararası Finans Merkezi projesinin yükseldiği Ümraniye Bölgesi'nin bugün hem en yüksek kiralanabilir alana hem en yüksek doluluk oranına sahip olduğunu görüyoruz. Projenin tamamlanmasıyla bu bölgede ciddi bir nitelikli ofis arzı gerçekleşmiş olacak. Ancak bu arzın çok özel bir projeden kaynaklanıyor olması stok açısından artış gibi görünürken, aslında bölge için büyüme potansiyelini de bir arada sunuyor.

10 Konut ve ofis piyasası açısından 2018'e dair öngörüleriniz neler?

Türkiye gayrimenkul sektöründe, orta ve orta alt gruba ait konut ihtiyacı yoğun olarak sürüyor. Orta üst ve lüks segmenteki talebin, orta alt segmente göre biraz yavaşladığını görüyoruz. Yatırım amacıyla hareket eden yerli-yabancı gerçek ve tüzel kişilerin, markalı, belli standartların üstündeki lüks konut taleplerinin de bu segmenti canlı tutmaya devam edeceğini düşünüyorum. Kentsel dönüşüm süreci ve bu kapsamda hayata geçirilen düzenlemeler de sektöre olumlu yansıyacaktır. Gayrimenkul, lokomotif sektörlerden biri olmaya devam edecek. Öte yandan konut üreticilerinin artan maliyetleri fiyatlara yansıtmadığını ve yüzde 3,44 fiyat artışına gittiğini görüyoruz. Dolayısıyla 2018'de hem konut satışlarında hem fiyatlarda artışın süreceğini söyleyebiliriz.

AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr



"1 milyar barajını geçeceğiz"

Üretiminin yüzde 65'ini ihraç eden Mega Metal'in başkanı **Cüneyt ALİ TURGUT**, "2018'de ciromuzu 330 milyon dolara çıkarıp 1 milyar TL barajını geçeceğiz" diyor.

Kayseri merkezli Mega Metal, Türkiye'nin en büyük bakır tel ihracatçısı. Ürettiği kablolar Johnson&Johnson'ın medikal cihazlarından BMW araçların görüntüleme cihazlarına kadar pek çok alanda kullanılıyor. 2001 krizinde Aksekili Turgut Ailesi tarafından satın alınan ve daha sonra büyük bir dönüşüm geçiren şirket, son 10 yılda 7 kat büyüdü. Mega Metal Yönetim Kurulu Başkanı Cüneyt Ali Turgut, yeni teknolojilere yatırım yaparak rakiplerini nasıl geride bıraktıklarını şöyle anlatıyor:

"NASIL BAŞARDIK?"
"Sektörün dışında hareket ediyoruz. Dünyanın gideceği yeri görüyoruz ve yüksek teknolojiye yatırım yapıyoruz. Başarımız bundan kaynaklanıyor.

"KAYSERİ KALEMİZ"
En güçlü olduğumuz alan yüksek teknolojili elektrolitik bakır tel üretimi. Fransa'daki hızlı trenlerin elektronik teknolojilerinden Seiko saatlerine kadar pek çok alanda ürettiğimiz bakırlar kullanılıyor. Son 10 yılda 60 milyon Euro yatırım yaptık. Kayseri'yi kale seçtik, ağır üretimimizi buradan yapacağız.

"MİLANO'DA ÜRETİM HATTI KURDUK"
2017'yi 220 milyon dolar ciro ile kapattık. Önümüzdeki yıl ciro hedefimiz 330 milyon dolar, böylece yüzde 30 büyüyerek 1 milyar TL ciro sınırını geçeceğiz. Dünya şirketiyiz diyebilmek için Avrupa'da ve ABD'de bir merkeze sahip olmak istiyoruz. Hedefimizin Avrupa ayağını gerçekleştirdik, Milano'da ofis ve üretim hattı kurduk."

"START UP'LARA YATIRIM YAPIYORUZ"

"AYRI ŞİRKET KURDUK" Megatek adında bir şirket kurduk. Faaliyet alanımızla ilgili start up'larla görüşüyoruz. Bu start-up'lara küçük yatırımlar yapıyoruz. Yeni planlarımız arasında ileri teknoloji ve katma değerli ürünlere odaklanmak var.

YENİ ALANLAR? Robotik, data, bilgisayar teknolojileri, otomobillerdeki görüntüleme sistemleri, medikal cihazlarda kullanılan teknolojiler gibi alanlara yönelmeyi hedefliyoruz. Ayrıca gümüşlü tel üretimi ve güneş enerjisine yatırım yapmak istiyoruz.

Antalya'nın mega projeleri

Antalya'nın gayrimenkul alanındaki büyük potansiyeli markalı büyük gayrimenkul üreticilerinin hedefinde. Antalya'da farklı sektörleri kalkındıracak 11 mega projenin inşa edildiğini belirten **GYODER Başkanı Doç. Dr. Feyzullah Yetgin**, bunlar tamamlandığında şehrin yerli ve yabancı yatırımcılar için daha cazip hale geleceğini söylüyor. Yetkin, Antalya'yla ilgili şu bilgileri veriyor: İnşaat ruhsatlarında Bursa'dan sonra 5'inci, konut satışında ise 4'üncü sırada yer alıyor. Yabancılara yılda 4-5 bin konut satışının yapıldığı Antalya, İstanbul'dan sonra ikinci sırada geliyor.

EN BÜYÜK 3 PROJE Antalya'da hayata geçirilen en önemli projeler arasında ilk sırada Boğaçayı, Kruvaziyer Liman projesi ve Kepez Santral projesi yer alıyor. Sur Yapı tarafından hayata geçirilen Kepez Santral projesi Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşüm projesi.

10 projeye 3,4 milyar TL yatırım

	Projeler (milyon TL)	Yatırım maliyeti
1	Boğaçay	1.205
2	Film Platosu ve Doğal Yaşam Alanı	845
3	Kızıllı Entegre Katı Atık Tesisi	600
4	Marina	215
5	Antalya Cami ve Müze	179
6	Konyaaltı Sahil	140
7	Tünektepe ve Teleferik	140
8	Taşkın Önleme ve Özel Proje Alanı	90
9	Doğu Garajı Kültür ve Ticaret Merkezi	28
10	Güneş enerji santrali	8,5
	Toplam	3.451

Başkanın ajandasında ne var?

"Bin kişiye eğitim vereceğiz"

Sanko'dan Erdemoğlu'na çok sayıda büyük grubu çıkaran Gaziantep, sanayicisi ve iş insanlarıyla her zaman bir adım önde durmayı başarıyor. Gaziantepli sanayicilerin fark yaratacak yeni projesi ise ücretsiz mesleki eğitim kursları. **Gaziantep Sanayi Odası (GSO) Mesleki Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Başkanı ve GSO Başkan Yardımcısı Adnan Ünverdi**, yeni projelerini şöyle anlatıyor:

"Gaziantep'in üretim yelpazesi çok geniş, tek bir alanda üretimimiz yok. Sanayimizin ihtiyacı olan nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak için geçtiğimiz nisan ayında mesleki eğitim projesi başlattık. Kurduğumuz merkezde bir yıldan kısa sürede 1.475 kişiye eğitim verdik. 82 iş kolunda mesleki belge alma zorunluluğu olduğu için verdiğimiz eğitimler meslek sahiplerinin belge almalarını sağladı.

Ocak ayında hayata geçeçek yeni eğitim projemizle bin kişiye 50 iş kolunda mesleki eğitim vereceğiz. Eğitim vereceğimiz bin kişinin yarısını Suriyeliler oluşturacak. 8 ay sürecek eğitimler kapsamında dış ticaret kursundan muhasebeye ve yönetici asistanlığına kadar pek çok alanda mesleki eğitim vermeyi planlıyoruz."





"SAVUNMA YATIRIMLARI ÖNCELİĞİMİZ"

İHRACAT ARTACAK Gaziantep'in ihracatı artmaya devam ediyor. 2017'in ilk 11 ayında 5,9 milyar dolar ihracat gerçekleştirdik. 2018 hedefimiz ihracatta 7 milyar doları yakalamak.

"KÜMELENDİRME YAPACAĞIZ" 2018'de Gaziantep'te savunma sanayini ön plana çıkarmak istiyoruz. Bu alanda faaliyet gösteren firmalarla iş birliği yapıyoruz.

METAL VE MAKİNE Organize sanayi bölgesinde savunma sektörüne yönelik ürün ve yazılım geliştirecek şirketlere yer tesis edeceğiz. Metal ve makine sektöründeki şirketleri burada kümenlendireceğiz.

SİVASLI MARKA YURT DIŞINDA NASIL BÜYÜYECEK?

Merkezi Sivas'ta olan Dermokil, kilden kozmetik ürünleri üreten ve son dönemde hızlı büyümesiyle dikkat çeken başarılı Anadolu markalarından biri. Ürünleri Gratis'ten BİM ve Carrefoursa'ya kadar büyük ulusal zincirlerde satılıyor. Markanın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı **ÜNSAL KARACA**, Türkiye'de kili baz olarak kullanan ilk firma olduklarını belirterek hedeflerini şöyle anlatıyor:

DOĞAL ÜRÜN Ürünlerimizin geleneksel ve doğal kil içerikli olması ve ilk kullanımda sonuç vermesi önümüzü açtı. Geçen yıl, yüzde 35 büyüdük, bu yıl da aynı büyümeyi devam ettirmek istiyoruz.

150 FARKLI ÜRÜN 4 kategoride 150 çeşit ürünümüz bulunuyor. Çin ve Amerika başta olmak üzere 27 farklı ülkeye ihracat yapıyoruz. Gelecek dönemde, yurt dışında mağazalaşmaya odaklandık.

YURT DIŞINDA 12 MAĞAZA Somali'den Londra ve Çin'e kadar yurt dışında toplam 12 mağazamız var. Yurt dışında distribütörlerimizle birlikte "Dermokilshop" mağazaları açarak büyümeyi hedefliyoruz. Mağaza içinde uygulamalı bakım bölümüyle ürünlerimizin satışını yapmayı planlıyoruz.



NE KADAR SAĞLIKLI

Son dönemde iş dünyasında en çok konuşulan konulardan biri beklentilerin üzerinde gerçekleşen büyüme rakamları... Peki ortaya çıkan bu büyüme gerçekten sağlıklı mı? Otomotivden beyaz eşyaya, kimyadan çimentoya birçok sektörde yetkililer bu sorunun yanıtını "Hayır" olarak veriyor. Artan maliyetler, düşen kâr marjları, uzayan ödeme vadeleri ve artan stoklar nedeniyle elde ettikleri büyümelerin yüzde 100 sağlıklı olmadığını dile getiriyorlar.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

"BMD olarak PwC şirketine ayakkabı ve hazır giyim sektörünün en büyük 30 şirketinin son 3 yıllık bilançoları üzerinden büyüme oranlarını yorumlayacağımız bir rapor hazırlattık. Bu rapordan elde ettiğimiz sonuçlara göre sektör büyüyor. Ama büyüme ne kadar sağlıklı? 2016'da satış alanı yüzde 6,4 büyümüş, depolardaki stok hacmi ise yüzde 20 artmış. Kârlılıkların net satışlara oranı düşüş trendine geçmiş. Bunun en önemli nedeni, artan maliyetler. Haliyle bu durum şirketlerimiz için finansman ihtiyacı yaratıyor."

Bu sözler Birleşmiş Markalar Derneği Başkanı Sinan Öncel'e ait. Öncel, sektördeki büyümeyi sağlıksız kılan bu nedenlerden dolayı perakendecinin artık "diyete" başladığını söylüyor. Bu kapsamda eski kontratları bozarak ciro bazında kiraya yöneldiklerini, öte yandan cirolarda optimizasyon için artık daha çok yurt dışına çıkma ihtiyacı hisssettiklerini anlatıyor.

BMD'nin yaptığı bu analiz ve sonuçları önemli. Çünkü, iş dünyasında son dönemde en çok beklentilerin üzerinde gerçekleşen büyüme



Sorunlu büyümenin adresi

Sektör	Hastalık nerede?
Ağaç ve orman ürünleri	Ödeme vadeleri 6 aya kadar uzuyor.
Akaryakıt	Distribütörlerin alacak vadesi 90 günü geçti.
Bankacılık	Kâr büyüme hızı yavaşladı.
BES	Sistemden çıkışlar son 2 yılda ciddi artış içinde.
Beyaz eşya	Stok dönüşüm hızı yavaşladı.
Çimento	Kapasite kullanımı yüzde 60'a düştü.
Elektrolitik bakır	Ödeme vadeleri 60 güne çıktı.
E-ticaret	Tüketicilerin yüzde 21,5'i alışveriş yaparken sorun yaşıyor.
Hayat sigortası	Primin yüzde 80'den fazlası kredi bağlantılı işlerden, bu nedenle sektör kredi hacmine göre büyüyor.
Hazır giyim	Kâr marjı tek haneye indi.
İnşaat	Kâr marjı yüzde 7'ye geriledi.
Kimya	TL-döviz borç dengesi bozuk.
Klima	Pazarda vadeler 90 günden 150 güne uzadı.
Leasing	Artan rekabet nedeniyle düşürülen fiyatlar şirketlerin riskini artırıyor.
Makine	Vergi öncesi kâr tek hanelerde.
Mobilya	Kapasite kullanımı yüzde 70'in altına indi.
Oluklu mukavva	Hammadde olan kâğıt stokları ortalama 35 ila 55 gün arasında.
Otomotiv	Kur artışı, stok maliyeti ve satış giderlerinin artışına yol açıyor.
Plastik	Değer bazında büyüme miktar büyümesinin gerisinde kalıyor.
Seramik	Stok seviyesi, 4-5 aylık üretime denk geliyor.
Trafik sigortası	Poliçe adedi artmasına rağmen poliçe fiyatları azaldı.
Turizm	Kişi sayısı yüzde 25 arttı ancak gelir yüzde 15 büyüdü.
Un	Ödeme vadeleri 90 güne kadar çıktı.
Züccaciye	Son bir yılda kâr marjı yüzde 10-15 düştü.

Not: Sektörler alfabetik olarak sıralanmıştır.

İyileşmek için ne gerekiyor?

Sektör	Sağlıklı veriler ne olmalı?
Ağaç ve orman ürünleri	Ödeme vadeleri 100 günün altına inmeli.
Akaryakıt	Ödeme vadeleri 30 gün olmalı.
Elektrolitik bakır	Ödeme vadelerinin 30 günü aşmaması gerekiyor.
E-ticaret	Koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlanmalı.
Hazır giyim	Kâr marjının yüzde 15-20 olması gerekiyor.
İnşaat	Kâr marjı yüzde 10'a çıkmalı.
Kimya	Kâr marjının yüzde 10'a çekilmesi gerekiyor.
Makine	Vergi öncesi kâr yüzde 30 olmalı.
Mobilya	Kapasite kullanım oranı yüzde 80 ila 90 oranında olmalı.
Oluklu mukavva	30 gün civarında stok tutulması gerekiyor.
Plastik	Kilosu 3 doların altına inen birim ihraç fiyatı 4,5 dolara çıkmalı.
Seramik	Stok seviyesi 45 günlük üretim miktarı kadar olmalı.
Turizm	Kişi sayısıyla gelir büyümesinin aynı oranda olmasına dikkat edilmeli
Un	Ödeme vadelerinin 30 günü geçmemesi gerekiyor.
Züccaciye	KDV indirimi gibi önlemlerle sektördeki maliyetler düşürülmeli.

Not: Sektörler alfabetik olarak sıralanmıştır.

rakamları konuşuluyor. Büyümenin ne kadar sağlıklı olduğu ise çok fazla sorgulanmıyor. Biz de Capital olarak Türkiye'nin büyüyen sektörlerini masaya yatırdık. Büyümelerine daha yakından baktık. Hangi noktalarda hastalık belirtileri görüldüğünü, gerekli önlemler alınmazsa nasıl sonuçları olacağını araştırdık.

DÜŞÜK KÂR DENGEYİ BOZUYOR

Büyüyen sektörleri yakın markaja aldığımızda ilk dikkat çeken sağlıksızlık belirtisi düşen kârlar. Neredeyse her sektör artan rekabet ve yükselen maliyetler nedeniyle büyürken kâr marjının düştüğünü açıklıyor. Örneğin son 15 yılın en hızlı sektörü inşaat, 2017'de de yüzde 6 büyüdü. Ancak devam eden büyümeye rağmen sektörde yüksek kârlılıkların olmadığı ifade ediliyor. AYİDER (Anadolu Yakası İnşaat Müteahhitleri Derneği) Başkanı Melih Tavukçuoğlu, yıldan yıla kârın düşme trendinde olduğunu dile getiriyor, "Şu anda marjlarımız yüzde 7'lere kadar düştü. Sağlıklı bir büyümede kâr marjının yüzde 10 olması gerekiyor" diyor. 2016'da yüzde 12, 2017'de yüzde 10 büyüyen ambalaj sektöründe de sorun aynı. Hammaddelerin büyük oranda ithal edildiğini belirten Ambalaj Sanayicileri Derneği Başkanı Zeki Sarıbekir, bunun da kâr marjını düşürdüğünü söylüyor.

Kimya sektöründe de düşük kâr sorunu var. İKMİB (İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamülleri İhracatçıları Birliği) Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akyüz, özellikle sektörün TL döviz borç dengesinde sorun olduğunu belirtiyor ve ithalata yüksek bağımlılığın da sektörün sağlığını bozduğunu ifade ediyor. Elektrolitik bakır sektöründe yüzde 5 olması gekeren kâr marjı yüzde 1-2 seviyelerinde. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, bu durumun sektördeki büyümenin yüzde 100 sağlıklı olmasını engellediğini söylüyor.

Adil Işık Group Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Zehra Işık da kendi sektörlerinde kâr marjının tek hanelere gerilediğini oysa sağlıklı büyüme için yüzde 15-20'lik bir kâr marjı gerektiğini dile getiriyor.

UZAYAN VADE BASKISI

Son birkaç yıldır çok sayıda sektör uzayan vadeler sarmalına girmiş görünüyor. Gelinen noktada uzayan vade-

ler iş yapmayı zorlaştırıyor. Örneğin makine sektöründe vadeler 180 güne çıkmış durumda. Malzeme, hammadde alımlarında ortalama 60 gün mal alım vadeleri olduğunu belirten Durmazlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Durmaz, "Satış vadeleri de 180 günden 90-60 gün bandına çekilmeli" diyor. Seramikte de vadeler büyümeyi sağlıksız kılıyor. Vadelerin 6 ay ila 1,5 yıl aralığında değişkenlik gösterdiğini açıklayan İbrahim Polat Holding CEO'su Baran Demir, "Bu da üreticiler için finansman anlamında zorluk yaratıyor. İdeal vade 120 ile 150 gün arasında olmalı" diye konuşuyor.

Ağaç ve orman ürünlerinde de vadeler 6 aya kadar uzuyor. Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız, "Vadelerin 100 günün altında olması, sağlıklı büyümenin göstergesidir" diyor. Türkiye Un Sanayi Federasyonu Başkanı Eren Günhan Ulusoy, son dönemde sektörde vadelerin 60 günden 90 günlere çıkmasının büyüme için ihtiyaç duyulan verimliliğin, gücün ve vizyonun önünde engel haline geldiğini söylüyor. Baymak CEO'su Ender Çolak da klima sektöründe 2017'de vadelerin 90 günden 150 güne uzadığını ve bunun finansal gücü olmayan şirketler için büyük baskı yaratacağını ifade ediyor.

STOK DEVİR HIZINA DİKKAT

Birçok sektörde ise büyümeyi eriten ana sorun stoklar. 2017'de yüzde 10 büyüyen seramik de bu sektörlerden biri… Fabrikaların stok miktarlarının 4-5 aylık üretimlerine denk geldiğini belirten İbrahim Polat Holding CEO'su Baran Demir, bunun da stok fazlalığını gösterdiğini söylüyor. "İdeal stok seviyesi 45 günlük üretim miktarı kadar olmalı" diyor.

Beyaz eşya sektörü bu yıl 2017 ilk 3 çeyrekte yüzde 20 büyüdü. Whirlpool Corporation Türkiye Genel Müdürü Gabriele Esposito, ÖTV teşvikinin etkisiyle ya-

"STOK MALİYETİ VE SATIŞ GİDERİ ARTIYOR"

ÜMİT KARAARSLAN / SUZUKİ TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ



"İSTİKRAR ÖNE ÇIKIYOR"

Otomotiv pazarında binek ve ticari araç pazarını etkileyen değişik parametrelere bakıldığında binek araçta vergi artışları, döviz kurları artışları, kredi maliyetleri ve ekonomik ve siyasi istikrar öne çıkıyor. Ticari araçlarda ise bu parametrelere ek olarak iç ticaret hacmi ile özellikle ağır ticari araçta lojistik ve inşaat sektörlerindeki hareketler belirleyici oluyor. Tedarik ve sipariş süreçlerindeki ayarlamalar nedeniyle kur artışı ve talepteki gerileme stok maliyeti ve satış giderlerinin artışına yol açıyor. Bu da kârlılığı olumsuz etkiliyor.

GÜNCEL ÖNLEMLER

İnsan kaynakları kalitesi, üretim kalitesi, satış ve satış sonrası dağıtım ağı gelişmiş olan Türk otomotiv sektörünün büyüme sürekliliği için güncel önlemler şart. Bu kapsamda ÖTV gibi araç satış vergilerinde sürekli artışlardan vazgeçilmesi, finansal enstrümanlardaki düzenlemelerle volatilitenin düşürülmesi, önemli dış satım pazarlarımızın başında gelen AB ile ilişkilerin iş geliştirmeye imkan vermesi, teşvik ve vergilendirmenin anlık uygulamalarla yönetilmesi yerine öngörülebilir olması gerekiyor.

"PLASTİK DEĞER ARTIŞI SAĞLAYAMIYOR"

YAVUZ EROĞLU / PAGEV YÖNETİM KURULU BAŞKANI

HIZLI BÜYÜME

Türkiye plastik sektörümüz 2016 yılında yüzde 3,5 büyüdü. 2017 yılının ilk 9 ayında ise 2016 yılının aynı dönemine kıyasla miktar bazında yüzde 8,7, değer bazında yüzde 7,6 büyümeye ulaştı. 2017 yılı sonunda sektör olarak büyüme beklentimiz miktar bazında yüzde 9,4, değer bazında yüzde 5,1. Bu durumda plastik sektöründeki büyümenin 2017 yılı için hedeflenen yıllık yüzde 5,5'lik GSMH büyümesini hemen hemen ikiye katlayacağını öngörüyoruz.

GLOBAL PAZARDA PAYI ARTIYOR

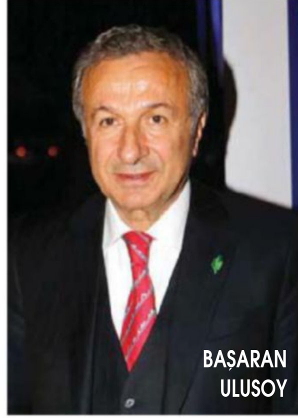
Türkiye plastik sektörü hızla gelişiyor ve global pazarlardan daha fazla pay alıyor. Ancak bu pay miktar bazında artarken aynı artışı değer bazında sağlayamıyor. Bunun başlıca nedeni, sektörün ihracatta yeterli katma değer sağlayamaması. Bir başka deyişle Türkiye katma değeri düşük mamuller ihraç ederken, katma değeri yüksek plastik mamulleri ithal ediyor. Bu açıdan değerlendirdiğimizde Türkiye plastik sektöründeki büyümenin sağlıklı bir büyüme olduğunu söyleyemiyoruz.



"İNOVATİF ÜRÜNLER İMAL ETMELİ"

Sektörün büyümesine paralel olarak artan sorunları çözülmeli, kilogram başına 3 doların altına inmiş birim ihraç fiyatlarını gelişmiş ülkeler ortalaması olan 4,5 dolara çıkaracak tedbirler alınmalı ve yatırım teşviklerinden de azami ölçüde yararlanılmalı. Üretim ve ihracatta daha yüksek katma değer sağlamak için ise sektör katma değeri yüksek inovatif ürünler imal etmeli.





şanan bu büyümeyi olumsuz kılan faktörler olduğunu söylüyor. Esposito, söz konusu faktörler ve sonuçlarını şöyle anlatıyor: "Bu faktörlerin başında distribütörlerin ve bayilerin ÖTV teşvikinden yararlanmak adına stoklarını artırması var. Fazla alınan stok bayi tarafından satışa dönüştürülemiyor. Stok dönüşüm hızının yavaşlaması küçük işletmelerde sermayenin iyi yönetilemeyerek nakit sıkıntılarının ortaya çıkmasına sebep olabilir." İnşaat sektörü de bir süredir stokları eritememekten muzdarip.

AYİDER Başkanı Melih Tavukçuoğlu özellikle lüks konutta ciddi bir stokla karşı karşıya olduklarını belirtiyor. "Sorun 750 bin TL bandındaki konutların satışında başlıyor ve 1 milyon TL'den yukarı fiyatlardakinde durma noktasına geliyor. Türkiye'de 200 bin adet lüks konut stoğu var" diyor.

Oluklu mukavva sektöründe hammadde olan kağıdın ortalama olarak 35 ila 55 gün arasında stok tutulduğunu belirten Olmuksan IP Türkiye Genel Müdürü Ergun Hepvar, "Sağlıklı bir büyümede 30 gün civarında stok tutulmalı" diye konuşuyor.

KAPASİTE KULLANIMI DÜŞÜYOR

Kapasite kullanım oranının düşmesi ve sayısal büyümenin yanında değer bazında büyümenin yakalanamaması da sağlıksızlıkta diğer kritik göstergeler.

Çimentoda klinker kapasite kullanım oranı yüzde 87, çimento kapasite kullanım oranı ise yüzde 60 civarında. ÇEİS (Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası) Yönetim Kurulu Başkanı Tufan Ünal, "Hem klinker hem çimento kapasite kullanım oranımızı atıl kapasite bırakmadan, yüzde 100 seviyesine ulaştırmak, tüm sektörlerdeki gibi bizim sektörümüzde de en sağlıklı şekilde büyümeye hizmet edecek" diyor.

Mobilya sektöründe son 10 yılda ortalama yüzde 70-75 seviyesinde olan kapasite kullanım oranı 2009 yılından bu yana ilk kez yüzde 70'in altına indi. MOBSAD (Mobilya Sanayi İşadamları Derneği) Başkanı Nuri Gürcen, kurdaki belirsizlik, kimyasallara gelen zam ve artan işçilik maliyetleri nedeniyle birçok şirketin elinde ciddi stoklar oluştuğunu söylüyor. "Sektörde sağlıklı büyüme için ideal kapasite kullanım oranı yüzde 80 ila 90 oranında olmalı" diye konuşuyor.

Son birkaç yılda yaşadığı daralmanın ardından 2017 turizm sektörü için parlak bir yıl oldu. Sektör 2017 yılını ziyaretçi sayısında yüzde 25 seviyesinde büyümeyle kapatmayı beklerken gelir artışının da yüzde 15 olacağı tahmin ediliyor. Ziyaretçi sayısının altındaki gelir artışı sektörde büyümeyi sağlıksız kılan bir numaralı unsur olarak gösteriliyor. TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) Başkanı Başaran Ulusoy, "Özellikle 2023 hedeflerinin yakalanabilmesi için ziyaretçi sayısı bakımından en az yüzde 6-8, turizm geliri bakımından ise yüzde 8-10 civarında istikrarlı bir artış yakalanması gerekiyor" diyor.

İYİLEŞME NASIL SAĞLANIR?

Aslında her sektör büyümede sağlıksız noktaları tespit ettiği gibi çözüm önerilerini de ortaya koymuş durumda. Örneğin kimya sektörü adına konuşan İKMİB Başkanı Murat Akyüz, sektörde büyümenin sağlığına kavuşması için hammadde ve yarı mamullerde yerlileştirme programlarının hızla hayata geçirilmesi gerektiğini savunuyor. "Eğer yeterli iyileşme sağlanmazsa gelecek 3 yıl

"KİŞİ SAYISIYLA GELİR AYNI ORANDA ARTMALI"

KAAN KAVALOĞLU / LİMAK TURİZM GRUBU BAŞKANI



"FİYATLARI ARTIRAMADIK"
Turizm sektöründe 2017 yılında 2016'ya göre kişi sayısında yüzde 25'lik bir büyüme yakaladık ama aynı oranda fiyatlarımızı artıramadığımız için toplam büyüme yüzde 15 seviyesinde kaldı.

BAŞARI ENDEKSİ
Dünya turizm verileri gelir ve kişi sayısı orantılı büyüyerek her yıl maksimum yüzde 5-8 seviyelerinde büyüyor. Bizde ise son zamanlarda başarı endeksi gelen kişi sayısındaki artışlarla değerlendirilmeye başlandı ama sağlıklı büyüme hem kişi başı gelirde hem kişi sayısındaki artışla mümkün olabilir.

"2018 DAHA İYİ GEÇECEK"
Ayrıca ülkemize turist gönderen ülkelerin de sayılarını dikkatli incelemek lazım. Her pazar homojen bir şekilde büyüyor ve gelir artıyorsa bu sağlıklı büyümedir. 2017 yılında sadece Rusya ve BD ülkelerindeki büyük artışla yetindik, oysa Batı Avrupa pazarını oluşturan ülkelerde yüzde 20-25'lik bir düşüş yaşadık. 2018, 2017 yılına göre daha iyi geçecek. Batı Avrupa pazarı da yüzde 10-15 oranında büyüyecek ama 2014-15 rakamlarına ulaşmamız için en az 3 yıla ihtiyacımız var.

GÜBRETAŞ

Trakya'daki ayçiçeğinin sarısında,
İç Anadolu'daki elmanın kırmızısında,
Akdeniz'deki pamuğun beyazında,
Borsa İstanbul'un turkuazında...

BU TOPRAĞIN RENKLERİNDE BİZ VARIZ

Tarımda verimliliği arttırmak amacıyla 6 Kasım 1952'de sektörün ilk şirketi olarak kurulan **Gübre Fabrikaları T.A.Ş.**, aynı zamanda **3 Ocak 1986'da Borsa'nın faaliyete başladığı günden itibaren** işlem gören şirketlerden biri olarak 66 yıldır Türkiye'nin tarım ve finans sektörleri için katma değer üreterek büyümeye devam ediyor.



GÜBRETAŞ,
TÜRKİYE TARIM KREDİ
KOOPERATİFLERİ ŞİRKETİDİR.

www.gubretas.com.tr

3 SEKTÖRDE SORUN NEREDE?

ÖTV YÜKSEK



Castrol Türkiye, Ukrayna ve Orta Asya Direktörü KAMURAN YAZGANOĞLU, akaryakıt ve madeni yağ sektörlerinin nakit akışı negatif olan ve yüksek işletme sermayesi gerektiren sektörlerin başında geldiğini belirtiyor. Sektörde büyümenin hangi açılardan sağlıksız olduğunu şöyle anlatıyor: "Uygulanan ÖTV miktarının yüksek olması ve maliyetlerdeki artış nedeniyle sektörün üzerinde yer alan finansal yük artıyor. Sektörümüzde şu anda distribütörlerimizin tahsilat vadeleri 90 gün mertebesinde. Sağlıklı büyümede bu oran 30 gün. Bu nedenle büyümeyi finanse edecek nakit akışı yaratmakta zorlanıyorlar."

"YAPISAL SORUNLAR OLUŞABİLİR"



Züccaciye sektörü adına konuşan ZÜCDER Başkanı ÖMER ERTUĞRUL ERDOĞAN, artan rekabet nedeniyle bazı ürün gruplarında kâr marjının yüzde 10-15 düştüğünü ifade ediyor. "Şu an uygulanan kâr marjları üzerinden düşüş beklemek sektörümüz açısından ciddi yapısal sorunların oluşmasına sebep olabilir" diyor.

PRİME BAĞLI BÜYÜME



Sigorta sektöründe de Allianz Türkiye CEO'su AYLİN SOMERSAN COQUİ, büyümedeki sağlıksız noktaları şöyle özetliyor: "Elementer sigortalardaki büyümenin daha çok prime bağlı olduğunu görüyoruz. Hayat sigortalarında yüzde 50'ye yakın bir büyüme kaydedildi. Bu branştaki primin yüzde 80'den fazlası kredi bağlantılı işlerden ve bankasürans kanalından geliyor. Bankaların kredi hacmi artıkça artan, daraldıkça daralan bir işleyiş var. Müşterilerin, hayat sigortası ürünlerine kredilerinden bağımsız olarak taleplerinin artmasıyla bu alandaki büyümenin daha sağlıklı olacağı kanaatindeyiz."

içinde mevcut büyümede erimelerin hızlanacağını ifade ediyor.

Ağaç ve orman ürünleri sektöründe çözüm yerli odun hammaddesi üretim miktarının artırılması ve diğer ithal girdi kalemlerinde yerel yatırımların yapılması için çalışmalar gerçekleştirilmesi olarak gösteriliyor.

Seramik sektörü sınai maliyetlerinin düşürülmesi için özellikle enerji maliyetleri konusunda devlet desteklerinin artmasını bekliyor.


MELİH TAVUKÇUOĞLU


TUFAN ÜNAL

ÇEİS Yönetim Kurulu Başkanı Tufan Ünal da çimento sektöründeki düşük kapasite kullanım sorununa çözüm olarak yapılacak yatırımlarla ilgili yeni düzenlemeleri sunuyor. Geçtiğimiz günlerde Dünya Çimento Birliği'nin Türk çimento sanayine hiç yatırım yapılmasa bile 20 yıllık ihtiyacı karşılayacak çimento üretiminin mevcut olduğunu açıkladığını hatırlatan Ünal, "Bu çerçevede, sektörümüzün önümüzdeki dönemdeki asıl hedefi, verimliliğe yönelik yatırımlara ağırlık vererek, altyapısını daha güçlü hale getirmek" diyor.

YENİ FORMÜL ARAYIŞI

İnşaat sektöründe asıl sorunun oyuncu sayısının çokluğu olduğunu belirten AYİDER Başkanı Melih Tavukçuoğlu, Türkiye'de yaklaşık 300 bine yakın inşaat şirketi bulunduğuna dikkat çekiyor. "Oysa Almanya'da bu sayı yaklaşık 5 binlerde. Tüm Avrupa genelinde ise 40 binlerde" diyen Tavukçuoğlu, sektörün bir sisteme oturması için en azından sektördeki oyuncu sayısının yarı yarıya azalması gerektiğini savunuyor. "Büyümenin daha sağlıklı olması için hükümetin müteahhitliğe bir düzenleme getirip herkesin müteahhitlik yapmasının önüne geçmesi gerekiyor. Verilen ruhsat sayısına bir düzenleme yapılması gerektiği gibi arsa stoğu sorununun önüne geçilmesi şart" diye konuşuyor.

Sigorta sektöründe, sağlıklı ve kalıcı bir büyüme için kronikleşen kârlılık problemlerinin çözülmesi bekleniyor. Aynı şekilde tüketicinin sigorta bilincinin artırılması yolundaki girişimlerin de çok önemli olduğunu ifade eden Unico Sigorta Genel Müdürü Cenk Tabakoğlu, "Bu tür girişimler prim üretiminin artmasına ve sektörün de sağlıklı büyümesine destek olacak" diyor.

Faktoring sektörü 2016'da yüzde 24, 2017'de ise yüzde 25 büyüdü. Ancak bu büyümeye rağmen sektörün geçmişten gelen algı sorunu ile boğuştuğunu belirten TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar, "Bu olumsuz havanın sektörün yapmayı istediği isim değişikliği ve tedarik finansmanının getireceği büyüme ile dağılacağını umuyoruz" diyor. C

EN ÖNEMLİSİNE
ODAKLANIN:
GÖZ ALICI RENKLER!





Profesyonel ve oldukça talepkar kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan yeni A3 renkli TASKalfa serisi ile etrafındaki her şeyi solgun gösteren renkleri keşfedin. Yenilikçi toner teknolojisi ve yüksek çözünürlük sayesinde, elde edebileceğiniz en canlı renklere ve en net baskılara kavuşacaksınız.

Detay Bilgi için

KYOCERA Bilgitaş Turkey Doküman Çözümleri A.Ş. - Tel: (216) 339 00 20 - www.kyoceradocumentsolutions.com.tr

KYOCERA Document Solutions Inc. - www.kyoceradocumentsolutions.com

KYOCERA
Document Solutions



"FON ŞİRKETİ OLMAK İSTİYORUZ"

Havalimanı, enerji, gayrimenkul ve liman yatırımlarıyla öne çıkan Akfen Holding, geçtiğimiz yıl 41'inci yaşını doldurdu. Şirketin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı HAMDİ AKIN, uzun vadede holdingi "farklı sektörlerde kârlı şirketler geliştirip satan bir fon" haline getirmeyi hedeflediğini söylüyor. Akın, "Biz tüm iş kollarımızda asset (varlık) üretip, onları dünyanın hizmetine sunmaya niyetli bir varlık platformuyuz. Bize asset house (varlık evi) diyebilirsiniz" diyor.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr

Temelleri 1976 yılında atılan Akfen Holding, 41 yılda kurduğu 122 şirketle, Türkiye'de 40 şehirde, dünyada ise 18 ülkede operasyon gerçekleştirdi. Türkiye'deki bilinirliği ise başarılı altyapı projelerine attığı imza ve bugün globalleşen TAV markasının ardındaki kurucu isimlerden biri olmasından kaynaklanıyor. Akfen Holding bugün başta inşaat, deniz limanı işletmeciliği, deniz ulaşımı, su dağıtım, atık su hizmetleri, enerji, maden ve gayrimenkul olmak üzere 12 sektörde 5 bin 600 çalışanıyla hizmet veriyor. 2016 cirosunu önceki yıla göre yüzde 3 artırarak 1 milyar 641 milyon TL'ye ulaştıran holding 2017'de de üç şirketin satışından yaklaşık 1 milyar 300 milyon dolar gelir elde etti.

Akfen Holding'in kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Hamdi Akın, 22 yaşında başladığı iş hayatında asla hayal kurmadan, tecrübelerinden öğrenerek ilerlediğini anlatıyor. Ortağından ayrılmasını, TAV girişimini ve "yap-işlet-devret"lerle beraber devlet müteahhitliğini bırakmasını iş hayatının dönüm noktaları olarak özetliyor. Holdingin asıl işini ise "Şirket üretip, satarak ölümsüzleştirmek" olarak tanımlıyor. Bu yüzden "Çıkamayacağımız hiçbir işe girmiyoruz" diyor. Uzun vadedeki hedefini ise "50 sene daha ömrüm olsa burayı çok büyük bir fon haline getiririm" sözleriyle anlatıyor.

Akın ile 41 yıllık Akfen yolculuğunu ve holding için gelecek planlarını konuştuk…

● İş hayatına nasıl girdiniz? Üniversiteden sonra profesyonel bir tecrübeniz oldu mu?

■ Hayatımda hiçbir zaman profesyonel olarak çalışmadım, öyle bir şey de hiç düşünmedim. Babam bir kazan atölyesinde çalışıyordu, sonrasında oradan ayrılıp iki ortak bir atölye açmışlardı. Yani bizim ailede memuriyet yok, belki birazcık da ondan girişimcilikle başladım.

Sonra ben de okulu bitirdiğim zaman aynı işi

yaptım. Kazan işine bir süre devam ettim ama o iş beni açmadı. Limitli bir iş, bir yere kadar gidip tıkanıyorsunuz. O sıralarda Avrupa'da 2-3 kazan fabrikası gezdim ve aramızda kapanmayacak bir uçurum olduğunu görünce, o işi ilk 10 yılda bıraktım.

O 10 yıl boyunca sanayiyle beraber ticaret de yaptım. İstanbul'da Perşembe Pazarı'ndan ısıtma, klima ve havalandırmayla ilgili ithal yedek parça ve hammaddeler alıp Ankara'ya götürüp satardım. Sonra 1986'da ortağımdan ayrıldım. Akfen'i iki ortak kurmuştuk. Onun soyadı Aksu'ydu benimki Akın, "Ak" oradan geliyor. "Fen" de fenci olduğumuz için, ikimiz de makine mühendisiyiz.

● İlk sıçrama noktanız neydi?

■ Ortağımdan ayrılmak… 1986'da ondan ayrıldıktan sonra 1986-96 arasında hakikaten ciddi bir büyüme kat ettim. Çünkü, zaten boşanma sebebi büyüme isteğine karşın "İşlerimiz böyle gayet güzel, çok da güzel para kazanıyoruz, niye o kadar büyüyoruz" tavrıydı. İyi de biz Ankara'dayız, inşaat işine girmemiz lazım. Ankara'da olan bir adam sadece ısıtma, klima ve havalandırma projelendirmeleriyle kalamaz. Devlet devamlı piyasaya ihale sürüyor, o ihalelerden millet alıp gidiyor. Bizim de almamız lazım. Onun için 1986'dan itibaren müteahhitliğe başladım. O başlamak istemedi, makine mühendisi olarak kalmak istedi, o yüzden ayrıldık. Ben de o gün iş adamı olmaya karar verdim.

● Sonra yola nasıl devam ettiniz?

■ 1986-96 arasında sürekli inşaat işleri yaptım. Devlete müteahhitlik yaptım. Yani devletin bütçesinden yapılan yatırımlarda müteahhit olarak yer aldım. Her türlü altyapı ve müteahhitlik hizmetlerinin hepsini yaptık.

1996'ya geldiğimizde YİD'lere (yap-işlet-devret) merak saldık, çünkü bu konuda tecrübeliydik. 1980'lerin sonunda dönemin başbakanı Özal, Antalya Havaalanı'nın yap-işlet-devret işine girmem için bana talimat vermişti. Biz bu sistemi bilmiyorduk, Özal'dan öğrendik. Konu üzerinde çalışmaya başladık ancak bunun onayının çıkması, kanununun hazırlanması çok zaman aldı. Netice itibarıyla 1997'de Atatürk Havalimanı YİD ihalesi çıktı. Biz Tepe ile birlikte konsorsiyumu kurup TAV'ı yarattık ve ihaleyi aldık.

● İkinci dönüm noktası bu muydu?

■ Asıl en önemli dönüm noktası bence buydu. Yani o 10 yılı TAV'la taçlandırdık. O günden sonra müteahhitlik hizmetlerini bıraktım. 1996-97'den beri devlete iş yapmıyorum.

● Neden devletle iş yapmayı bıraktınız?

■ Bıraktım, çünkü hiç hoşlanmıyordum ve kurumsal bir iş değil. Eğer kurumsal olmak istiyorsanız, müteahhitliği bırakacaksınız. Ya da uluslararası platformda yapacaksınız ve arkanızdaki devlet güçlü olacak.

● Sonraki 10 yılda işleri nasıl geliştirdiniz?

■ 1996-2006 arasında tamamen özelleştirme ve YİD'lere odaklandık. Bizim üçüncü çıkış yaptığımız nokta orasıdır. TAV'ı yaptık mesela, onun arkasında çok ciddi bir emek ve strateji var. Tabii şu da var; Eğer ben TAV'ı başka bir

AKFEN HOLDİNG'İN 2018 PLANLARI

1. **2018'de en az 1530 kişiye iş sağlayacak 2,9 milyar liralık yatırımımız tamamlanmış olacak.**
2. **Temmuzda 1 milyar 678 milyon TL'ye mal olacak Eskişehir Şehir Hastanesi devreye girecek.**
3. **Isparta ve Kütahya'da 7 bin 64 yatak kapasiteli iki yurt projesini 2018'de devreye alacağız.**
4. **Yenilenebilir enerjide 245 MW kurulu kapasitemiz 326 MW artarak 571,5 MW'a çıkacak.**
5. **HES segmentinde 15 MW ve GES segmentinde 40 MW'lık kurulu gücü 2018 sonunda ulaşacağız.**
6. **Mersin Uluslararası Limanı'nda genişleme ve yenileme için 129 milyon TL yatırım yapacağız.**
7. **Ankara Gölbaşı'ndaki 822 dairelik Bulvar Loft projemizde ise 352 milyon TL yatırım yapacağız.**





FIRSATI GÖREN,
BOĞAZI
EVİNDEN GÖRECEK.

MESA'DAN
ÇOK ÖZEL
TEKLİF!

ÖN TALEBE ÖZEL
60 AY
%0.72

mesa
MESKEN

mesacubuklu28.com | 444 9 366

HAMDİ AKIN'IN KRİTİK 6 DÖNEMİ VE HEDEFİ

1 Hiçbir zaman profesyonel olarak çalışmayı düşünmedim. İş hayatımın ilk 10 yılı kazan ve makine mühendisliği işlerinin yanı sıra ticaretle geçti.

2 Hayatımdaki ilk sıçrama noktası 1986'da ortağımdan ayrılmak oldu. En büyük atılımı ise TAV'la yaptık.

3 Ortaklıktan ayrıldıktan sonra 1986-96 arasındaki ikinci 10 yılda inşaat sektörüne geçerek devlet ihaleleriyle ciddi bir büyüme kat ettim.

4 1997-2007 arasındaki üçüncü devremizde tamamen yap-işlet-devret ve özelleştirme işleri vardı, devletle müteahhitlik anlamında ilişkimiz ise sıfırdı.

5 Dördüncü ve son 10 yılımız olan 2007-2017 arasında da hep yeniden yapılanma, alım satım, halka arz ve finansal mühendislik görüyoruz.

6 Ben olduğum sürece aynı karakterde olacağız. Bir 50 yıl daha ömrüm olsa burayı çok büyük bir fon haline getiririm.



stratejiyle yapsaydım, sadece İstanbul'da kalsaydık, bugün şirket olarak 2-3 misli daha zengin olurduk. Ama biz TAV'ın dünya şirketi olmasını istedik. Çünkü, o sırada dünyada da böyle bir boşluğun olduğuna inanıyordum. Ama biraz yanılmışım. Dünyada bu işe Gürcistan, Makedonya, Letonya, Suudi Arabistan gibi birçok ülkeyi razı ettik, ama daha da yayılmalıydı. Çünkü bu iş doğru yapıldığında hükümetleri çok rahatlatan ve havaalanlarını stratejik olmaktan çıkaran bir şey.

● Peki, TAV'da nerede yanıldınız?

■ Ülkeler bu işe çok rağbet göstermedi. Mesela Tahran'ı yaptık bitirdik, İran'dan kovulduk. Yani bazı ülkeler bunu stratejik olarak algılıyor ve "Havaalanı bir yabancıya teslim edilemez" diyor.

● O dönemde başka hangi yatırımlara odaklandınız?

■ O 10 yılda TAV'la beraber araba muayene istasyonları, Mersin Limanı, Kuşadası Limanı özelleştirmelerini yaptık. Kuşadası Limanı'nda Royal Caribbean ile beraber girmiştik sonra hissemizi onlara satıp çıktık. Mersin Limanı'nda ise dünyanın en büyük liman işletmecisi Port Singapore Authority ile işler yaptık. Onu da 2017 içinde satıp çıktık ve yüzde 10'da kaldık. Hala yönetim kurulu başkanlığım devam ediyor. TAV'da da ilk satışımızı yaparken 2014'te yüzde 8 kalıp yönetim kurulu başkanlığım devam etmişti. TAV'dan da en son çıkışımızı 2017'de yaptık. Kısaca 1996-2006 arası hep yatırım yaptık. O dönem en borçlu olduğumuz dönemdir.

● Son 10 yıla baktığımızda enerji yatırımları görüyoruz. Başka neler var?

■ HES, RES ve güneş enerjisi alanlarında yenilebilir enerji yatırımlarına 2007'de başladık. Bunların da hepsi yine devletten özelleştirmeyle lisans alıp kendimizin yaptığı yatırımlar.

Aslında 2006-2016 arası aslında bizim exit (çıkış) yapma yıllarımız. Mesela Mersin Limanı'nda 450 milyon dolarlık bono çıkardık. Bir anda 7 yıllık Eurobond sattık.

Sonra Akfen Holding'i ve Akfen GYO'yu halka arz ettik. O dönemde bir yandan da otel yatırımları yaptık, sonra onu da halka arz ettik.

● 41 yılın sonunda en büyük iş kolunuz şu anda hangisi?

■ Şu anda enerji, inşaat ve onun içerisindeki PPP (Kamu-Özel Sektör Ortaklığı) var. Yani Akfen İnşaat'ın içinde şunlar var; 3 tane PPP hastane (Isparta, Eskişehir, Tekirdağ), 2 bin konutluk İncek Bulvar Loft, bir de Bodrum Loft…

Ayrıca Kredi Yurtlar Kurumu'na kiraladığımız 10 bin öğrencilik yurdumuz var. Akfen İnşaat'ın görünen bu işleri yanında kendine ait gayrimenkulleri falan da var. Onun dışında İDO ve 2017 ortasında yeni girdiğimiz bakır madeni işimiz var. Akfen GYO kapsamında otellerimiz

HER İŞİN BİR
"PRO" SU VAR!



BIRAKIN TERCÜMENIN PRO'SU SİZİN İÇİN ÇALIŞSIN

PROFESYONEL TERCÜME HİZMETİ İÇİN PROTRANSLATE.NET

protranslate

ONLINE TERCÜME HİZMETLERİ PLATFORMU

devam ediyor. Ayrıca Mersin Limanı'nda kalan yüzde 10'umuzu büyütmeye çalışıyoruz.

● Geldiğiniz noktada Akfen'i nasıl tanımlarsınız?

■ Akfen Türkiye'de şirket yapan bir platform. Yani bir varlık yönetim şirketi. Biz şirket yapıyoruz, şirket satıyoruz. Hiçbir şirkette uzun vadeli kalmıyoruz, hisselerini ihraç ediyoruz. İçinde en fazla kaldığımız 20 yılla TAV'dır. Onun haricinde normalde 7 ila 10 yılda çıkmaya çaba sarf ediyoruz. Biz şirket yapıp satmaya odaklıyız. Bizim işimiz bu. Kısaca biz tüm iş kollarımızda asset (varlık) yapıp, onları dünyanın hizmetine sunmaya niyetli olan bir varlık platformuyuz. Bize asset house (varlık evi) diyebilirsiniz.

● Birçok şirket bir işi 60-70 yıl yaşatayım derken, siz yapıp en fazla 20 yılda çıkıyorum diyorsunuz…

■ Ama bunu niye diyorum? O şirket 60 değil, en az 150 yıl yaşasın diye diyorum.

● Peki, geriye dönüp baktığınızda "exit" kararlarınızdan memnun musunuz?

■ Hiçbir zaman iyi ki o işten çıkmışım veya çıkmamışım diye bakmam. Biz şirketlerin hisselerini ihraç ederek şirketleri ölümsüzleştiriyoruz. TAV artık ölümsüzleşmiştir. Çünkü, yeni gelen adam oraya öyle büyük paralar yatırıyor ki, onu değerlendirmesi lazım. 8-10 yıl sonra o da buradan 2-3 misli para kazanıp çıkmak isteyecektir. Onun için iyi çalışması lazım.

Şu anda TAV'da 20-25 bin kişi çalışıyor. Herkesin işini devredecek bir ikinci nesli olmayabilir. Yani şirket sahibiyle beraber ölmemeli. Onun için şirket sahipliliğinin hiçbir önemi yok. Şirket üretip, hisselerini ihraç etmek başlı başına bir sektör ve iş olmalı. Çünkü bu o kadar değerli ki… Yani bakın bütün Türkiye konut yapıp satıyor. Konut ne yapar? Konut insanı ev sahibi yapar. Şirket üretip satarsanız şirket ne yapar? Şirket iş sahibi yapar. Yani ev sana iş almaz ama iş sahibi yaparsan belki 10 tane ev alır. Ayrıca istihdam yaratır.

● Peki, bu süreçte baktığınızda pişman olduğunuz bir yatırım kararı var mı?

■ Bir sürü. Çünkü biz çok dinamik bir şirketiz. Devamlı pişman oluyor, devamlı seviniyoruz. Mesela İDO'da pişmanlık değil ama olacakları tahmin edememiştik. Özelleştirme İdaresi'nden bir varlık almakla belediyeden varlık almak arasındaki farkı anladık. Bu da bize bir tecrübe oldu. Belediyeden varlık alınca belediye bu işin arkasında durmuyor. Ama Özelleştirme sattığı malın arkasında duruyor.

"YENİ DÖNEMDE FARKLI SEKTÖRLERİ DENEYEBİLİRİZ"

"ÇIKMAZ SOKAK" ŞARTI

Bizim hangi tip projelerle ilgileneceğimiz hiç belli olmuyor, şöyle ki çıkabileceğimiz her işe giriyoruz. Bizim için hedef çıkış olması, çıkamayacağımız bir işe asla girmeyiz. Çıkmaz sokak olmayacak yani. O çok olmazsa olmazımız. Onun için her sektör olabilir. Biz şimdiye kadar altyapı sektöründe büyük işler yaptık ama yeni gireceğimiz işler ille de o büyüklükte olmayabilir.

BÜYÜK ÇEKLER

Farklı sektörlere girip yabancının ilgi duyabileceği, büyük çek kesebileceği varlıklar oluşturmamız lazım. Artık bizim pazarda 500 milyon doların altında çek kesen özel girişim sermayesi fonları, hedge fonları, alıcılar kalmadı. Dünyada çok fazla sıcak para var ve büyük ölçekli işlerle uğraşmak istiyorlar. Onun için de şirketleri büyük ölçekli yaparsan satış daha kolay oluyor. Ama tabii bunu yapabilmek de zaman istiyor. Geliştirmesi 6-7 yıl sürüyor.

ÖLÜMSÜZLEŞTİRECEĞİZ

Bizde de 6-7 yıl evvel başladığımız işler şu anda olgunlaştı. 2017'de bir kısmını sattık, hisselerini ihraç ettik. 2018'de de devam edebiliriz. 2019'da 8-9 yılını dolduranlara, 2020'de ise 8-10 yılını tamamlayanlara bakacağız. İşler bu periyodlarla devam edecek. Çocuklarım da öyle yetiştiler, satmama şansları yok, çünkü şirkette öyle bir kültür yok. Kalmak demek bize ihanet gibi geliyor, o şirketin üzerinde oturamazsınız, doğru bir şey değil. Bizim şirketlerimizi ölümsüzleştirmemiz lazım.



ISITIYOR SOĞUTUYOR TEK BAŞINA YETİYOR

GREE Havadan Suya Isı Pompası.
Isıtmadan soğutmaya, sıcak su ihtiyacından yerden ısıtmaya her şeyi tek başına yapan bir yenilik.

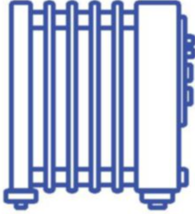

Şofben

+


Soba

+


Güneş Enerjisi

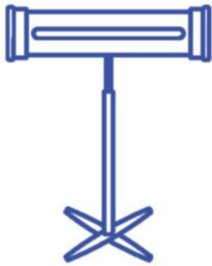

Elektrikli Petek

+

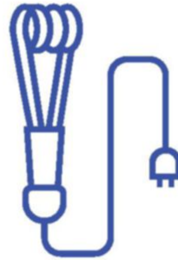

Klima

+


Vantilatör


Elektrikli Soba

+


Su Isıtıcısı

=



tlcklima.com

www.tlcisipompasi.com

GREE
gree.com.tr



"NE HAYALLERİM, NE DE HEDEFLERİM OLDU"

TAVSİYE ETMİYORUM

İnsan iş hayatına hiç hayal ederek başlamıyor, yani o gün sadece bir işim oldu diye seviniyor. Benim de işe başlarken hem hayal kurmaya vaktim yoktu hem de hakikaten öyle bir hedef koymadım. Zaten hiçbir zaman hedefleri olan bir iş adamı olmadım. Kimseye de hedef koymayı, hayal etmeyi tavsiye etmiyorum. Yani daha doğrusu uygulanabilir bulmuyorum. Şirketlerin hedefleri olur ama kişilerin hedefleri olmaz. Çünkü insanların hayatında o hedefe varmaya engel olabilecek çok fazla dış etken var.

LOKAL FAKTÖRLER

Türkiye çok dinamik bir ülke. Hem siyaseten ve ekonomik olarak hem de sosyal olarak çok değişken bir ülke. Buradaki değişiklikler sizin hedefe varmanızı engelleyebilir. Siz de bu sefer kendinizi başarısız sanırsınız. Örneğin hükümet değişiklikleri bizde sert geçişlerle oluyor. Bu geçişler sırasında çok incinmeler oluyor, çok kişi yolundan çıkıyor ya da başka birileri iş hayatına giriyor. Dolayısıyla o belirlenen hedeflerin hepsi altüst olabiliyor. O yüzden hedef koymak moralinizi bozabilir.

● 2017 sonunda Akfen için nasıl bir tablo ortaya çıktı?

■ 2017 bizim için iş hayatımızın en verimli yılı oldu. Yılbaşında Akfen Yenilenebilir Enerji şirketimizdeki yüzde 33'lük blok hissemizin devri için Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile 200 milyon dolarlık anlaşma gerçekleştirdik. Daha sonra TAV Havalimanları Holding'deki yüzde 8,1'lik hissemiz için ise Fransa merkezli Aeroports de Paris şirketine 160 milyon dolar değerinde hisse ihracı sağladık.

Son olarak da Mersin Uluslararası Limanı'ndaki yüzde 40'lık hissemiz için Avustralya merkezli dünyanın sayılı altyapı fon yönetim şirketlerinden IFM Investors ile 869 milyon dolarlık hisse devir anlaşmasına imza attık. Sonuç olarak Akfen Holding olarak 2017 içinde Türkiye'ye doğrudan sağladığımız yabancı yatırım nakit girişi (FDI) 1 milyar 229 milyon dolar oldu.

Bir ilke imza attık, aynı yıl 3 tane şirket sattık. Bunu şirket satışı gibi görünce "ne olmuş yani" denilebilir ama 3 ayrı şirketin tamamının yabancılara satıldığı, tüm gelirin FDI olarak geldiği düşünüldüğünde bence önemli bir şey.

● Enerji iş kolunuzda son durum ne?

■ Fiyatın düşüklüğü ve yatırımların yüksekliği dolayısıyla enerjide küçülmeler var. Ama şimdi yenilenebilir enerjideki yeni teknolojik gelişmeler aslında güzel bir şeyi müjdeliyor; Yatırım maliyetleri düşüyor, o düştükçe satış fiyatları biraz daha tatminkar hale geliyor. Bu sektörün gelişeceğini ve bu sektördeki firmaların ileride daha çok para edeceğini öngörüyorum.

● Peki, konut tarafında bir canlanma var mı?

■ Biz arsalarımız Ankara'da olduğu için orada konut yapıyoruz. İstanbul'da konut işi durmaz, tekrar çıkış göstereceğine eminim. Çünkü yapılan konut sayısıyla ihtiyaca baktığımızda hala arada çok ciddi bir açık olduğunu görüyoruz.

● Uzun vadede şirketin yönünü nasıl görüyorsunuz?

■ Biz şirket yapıp satan bir platformuz. Çizgimiz çok net. Nasıl ki Tofaş otomobil üreten bir firmaysa, biz de şirket üreten bir firmayız. Bu kadar basit. Sadece bizimki biraz zaman alıyor.

● Son 10 yıldaki "Büyüt ve sat" stratejinizi önümüzdeki 50 yılda da sürdürecek misiniz?

■ Ben olduğum sürece aynı karakterde olacağız ama ondan sonra ne yaparlar bilmem. Aslında biz bir fon olmaya çalışıyoruz. Biz tüm bunları bankalardan borç alarak yaptık. Çünkü burada sermaye başka türlü birikmiyor. 5 milyar dolar nakit toplayabilsek o zaman zaten burası fon olur. Çünkü o zaman başkaları da para koyar ve burada 20-30 milyar dolarlık çok ortaklı bir fon oluşur. Bir 50 yıl daha ömrüm olsa burayı çok büyük bir fon haline getiririm. C

İNOVASYON LİGİNİN LİDERİ FARPLAS!

Çünkü çok çalışıyoruz. Güveniyoruz.
Ülkemize, şirketimize, birbirimize…
2500 çalışanız biz, 2500 yıldız.
Bir yarımız kadın, bir yarımız erkek…

TÜRK'ÜZ. DOĞRUYUZ. ÇALIŞKANIZ!

YENİLİK, ÇEŞİTLİLİK VE RENKLİLİKTEN BESLENİYORUZ.
GENÇLEŞİYORUZ. YAŞ ORTALAMAMIZ 28!

Oyunu değiştiren hikayeleri yalnız
NEDEN OLMASIN?
diye soranların yazabileceğini biliyoruz.
FARK'lı düşünüyor, her adımımızda yarını değiştiriyoruz.

BİZ TOPLAM MUTLULUK KAVRAMINA İNANIYORUZ. PAYLAŞTIKÇA GÜZELLEŞEN ŞEYLERİN EN GÜZELİ SANAT, OLMAZSA OLMAZIMIZ BİLİM! EN BÜYÜK SERMAYEMİZ BİLGİ.

1968'de Bayrampaşa'daki küçük bir atölyeden, aile üyelerini profesyonelleştirip, profesyonelleri aileleştirmiş bir Türk rüyasını yaşıyoruz! Yaşımız 50!

ÇALIŞANLARIMIZA, MÜŞTERİLERİMİZE, İŞ ORTAKLARIMIZA TEŞEKKÜRLER.

Bizi "İnovalig - İnovasyon Liderleri Yarışması" İnovasyon Stratejisi dalında birinciliğe layık gören **TİM**'e ve ödülü takdim eden
Cumhurbaşkanı'mız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'a
gönülden teşekkür ediyoruz.

farplas



Dünyayı Yöneten Şehirler Yarışında Türkiye'nin Yükselen Şehirleri de Projeleriyle MIPIM 2018'de Boy Gösterecek

13-16 Mart'ta, Fransa'nın Cannes şehrinde 29. defa düzenlenecek olan MIPIM, bu yıl da uluslararası yatırımcıların kendi alanında **en iddialı isimlerini, şehir plancıları, uluslararası yatırımları kendi coğrafyalarına çekmeye kararlı belediyeleri** ve **turizmde yeni fırsatlar arayan otel gruplarını bir araya getirerek, ülkeler**, **şehirler** ve **şirketler** arasında yeni, güçlü ve istikrarlı iş bağlantılarının kurulmasına olanak sağlayacak.



Fatma Şahin

Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı

Bugün dünyada ülkelerin değil şehirlerin yarıştığını görüyoruz. Gaziantep, yaklaşık 2 milyon nüfuslu metropol bir şehir. Aynı zamanda Türkiye'nin ve belki de dünyanın en çok göç alan, önemli mülteci kentlerinden birisi. Gaziantep, Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşümünü gerçekleştirdiği bir yer. Şehrin güzelleşmesi için, yatırım programlarının planlı, programlı ve uzun vadede değerlendirilmesi gerekiyor. Gaziantep'in gerek altyapı, gerek üst yapı problemlerinin çözümünde de kendimize bir hedef koyduk. **MIPIM 2018 Fuarı**'nın "elimizde ne var?" ve "biz elimizdeki bu potansiyeli nasıl daha iyi hale getirebiliriz?" sorularına cevap vermemizde, yeni yol haritaları belirlememizde faydalı olacağına inanıyorum. Gaziantep'in küresel bir şehir haline gelmesini ve yabancı yatırımcıların ilgi odağı olmasını istiyoruz. Dünyanın en büyük ve en önemli gayrimenkul fuarı **MIPIM**'e katkılarından ve ev sahipliğinden dolayı teşekkür ediyorum.

Doç Dr. Lüftü Savaş

Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı



Dünya genelindeki en önemli imar projelerine "kaynak sağlayıcı etkinlik" konumundaki **MIPIM 2018 Uluslararası Gayrimenkul, Emlak ve Yatırım Fuarı**; 13-16 Mart 2018 tarihleri arasında Fransız Rivierası'nın lüks ve zenginliğiyle tanınan Cannes şehrinde düzenlenen ve emlak sektöründeki en etkili kurum ve kuruluşlarının ilgi duyduğu; konut, ofis, gayrimenkul, emlak-yatırım, perakende ve sağlık temalı projeleri görücüye çıkacak olan fuarda, Hatay ilimizi dünya pazarında görücüye çıkarmak ve dünyanın değişik ülkelerinden fuara katılan girişimcilere ilimizin zenginliklerini tanıtıp yatırım yapmaları için bölgemize çekmek, ilimize kazandırılan iki büyük değer: **Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu tarafından DÜNYANIN 26. GASTRONOMİ ŞEHRİ** ve 2021 yılında düzenlenecek olan **EXPO 2021 MEDENİYETLER BAHÇESİ** olma hakkını kazanan ilimizin Dünya'ya tanıtımını yapmak amacıyla Büyükşehir Belediyesi ve ekibi, Hatay ilimizi temsilen fuara katılım sağlayacaktır.



Zekai Kafaoğlu

Balıkesir Büyükşehir Belediye Başkanı

Tarihi mirasını yaşatan, doğayı koruyan ve Türkiye'de ilk on il arasında yer alan, mutlu ve umutlu insanların yaşadığı "Örnek Şehir Balıkesir" misyonumuz hizmet sunumunda; adalet, verimlilik ve yaşam kalitesinden taviz vermeden, eşitlik temel prensibi çerçevesinde topluma hizmet veren, şeffaf, çevreye duyarlı, bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin yararlanan bir belediye olmaktır. Bu yıl Balıkesir Büyükşehir Belediyesi olarak 4. kez katılacağımız ve Fransa'nın Cannes kentinde gerçekleşecek olan MIPIM 2018 gayrimenkul fuarında sosyal, bilimsel, teknolojik, altyapı ve ulaşım alanlarında Avrupa'nın bir çok şehrinin yanı sıra, her sektörden yatırımcı ile karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak, ortaklık kurmak ve geleceğe yön verecek projelerimiz için yatırımcı fırsatı bulmaktan mutluluk duymaktayım.

Ahmet Misbah Demircan

Beyoğlu Belediye Başkanı



Beyoğlu, her gün kendi zirvesini aşan bir şehir. Dünyanın kadim şehirlerinden birisi olan İstanbul'un vitrini. Beyoğlu'nda yaşamak, Beyoğlu'nun bir parçası olmak, burada yatırım yapmak tarihin her döneminde olduğu gibi önemini koruyor, şehrin sakinlerine ve girişimcilere heyecan veriyor.

Beyoğlu Belediyesi olarak, bu muhteşem şehre hizmet ediyoruz. Türkiye'nin vizyon projelerine ev sahipliği yapmak üzere gayret gösteriyoruz. Etkisi sınırlarımızı aşan pek çok projenin doğal paydaşı olarak çalışıyoruz. "Kökü mazide ati" olan şehrimizde yükselen muhteşem projeler, başta sakinlerimiz olmak üzere herkese büyük fırsatlar sunuyor. Beyoğlu, sınırlarına adım atan herkese gelecek için umut vadediyor.

Beyoğlu renklerin, dillerin, dinlerin, kültürlerin barış içinde birlikte yaşadığı bir şehir. Bugün olduğu gibi gelecekte de bu niteliğimizi sürdürmek üzere **MIPIM**'e gidiyoruz. Birlikte yaşayacağımız, yatırım yapacağımız, hayatı ve geleceği paylaşacağımız yeni paydaşlar arıyoruz. Dünya emlâk piyasasının kalbinin attığı **MIPIM**'de bu yıl yine, yatırımcılarımız, partnerlerimiz ve iş ortaklarımızla birlikte yerimizi alacağız. El birliği ile değerini yükselttiğimiz Beyoğlu'nu ve Beyoğlu'nu daha güzel yarınlara ulaştıracak projelerimizi görücüye çıkaracağız. **MIPIM**'in şehrimize, insanımıza ve tüm katılımcılarına bereketler getirmesini diliyorum.



Yonca Aközer

Alkaş Genel Müdürü

MIPIM'in bu yılki ana teması olan **"Dünyanin Şehir Haritasi Değişiyor"** fikrinden yola çıkarak, dünyayı yöneten şehirlerin sayısının artacağı ve yeni aktörlerin devreye gireceği gelecekte, biz de Türkiye olarak bir değil, birçok şehir, yatırımcı ve sektör paydaşı ile gelecek öngörülerinin bir parçası olacağız. Bu yıl yoğun talep üzerine alanı, **19.000 m²'den 20.000 m²'ye** yükseltilen **MIPIM**'de gayrimenkul **yatırımcılarımız**, **mimarlarımız**, **şehirlerimiz** ve **ilçelerimizle** hem Türkiye'nin gayrimenkulde giderek daha çok güçlenen sesini duyuracağız hem de bir kez daha uluslararası iş birlikleri için tohumlar atacağız.



MIPIM 2018'e Türkiye'den stant ile katılım gösteren kuruluş ve firmalar

Balıkesir Belediyesi • Gaziantep Belediyesi • Hatay Belediyesi
Beyoğlu Investors Group (BIG) • Boytorun Architects • Çelen Grubu • Elemeği Mimarlık
Esas Gayrimenkul • GAD Architecture & Gökhan Avcıoğlu • İki Design Group • İstanbul Maden İhracatçıları Birliği
İstanbul Ticaret Odası • Lal Gayrimenkul Değerleme A.Ş. • ProPlan Proje Yönetimi • Sabri Paşayiğit Mimarlık
Tabanlıoğlu Mimarlık • TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş. Turizm Yatırımcıları Derneği • Turkishceramics



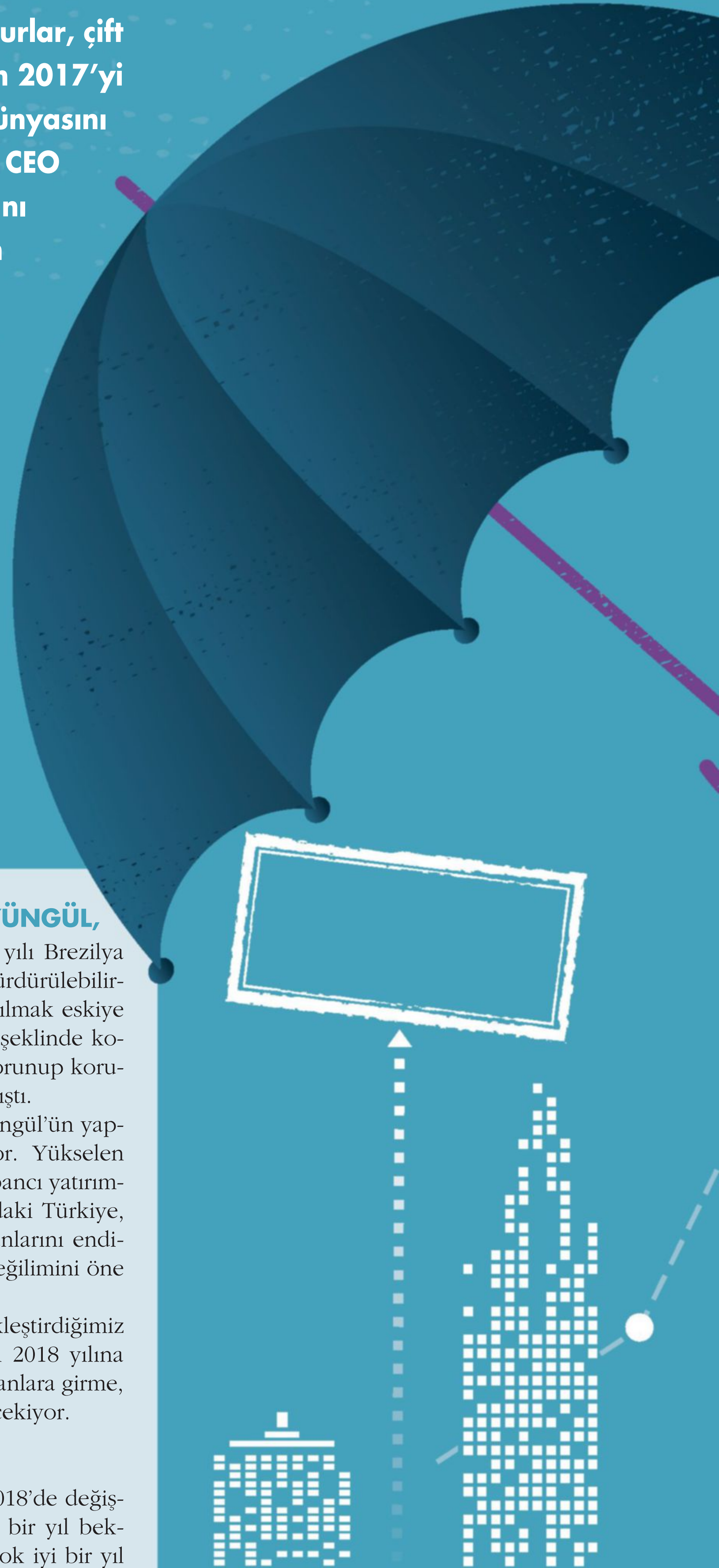
www.alkas.com.tr

Detaylı bilgi ve katılım için: **ALKAŞ**
Ulaş Özgüç Öner • ulas@alkas.com.tr
Tel: 0212 284 86 50 • Faks: 0212 284 86 53

MIPIM Contact
Marc Vetillard • marc.vetillard@reedmidem.com
+33 (0) 1 79 71 94 38 • www.mipim.com

2017 de zor yıllardan biriydi. Dalgalı kurlar, çift haneli enflasyon, siyasi riskler derken 2017'yi geride bıraktık. Peki 2018'de iş dünyasını neler bekliyor? Geleneksel anketimiz CEO Profil 2018'de işte bu sorunun yanıtını aradık. CEOClub üyesi 120 CEO'nun katıldığı anketimize göre liderleri endişelendiren pek çok risk var. CEO'lara "Şimdi ihtiyat zamanı" dedirten bu riskler, yatırım, yeni alanlar ve satın almalarda frene basılmasına neden olacak. Sürdürülebilirlik, verimlilik ve dijitalleşme ise CEO'ların gündemindeki ilk 3 başlık.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr



ORLU HOLDİNG CEO'SU ÖMER YÜNGÜL, "CEO Agenda 2018" etkinliğinde "2017 yılı Brezilya dizisi gibiydi. Rakamsal olarak iyi ama sürdürülebilirlikle ilgili endişeler var. Dış pazarlara açılmak eskiye nazaran daha zor. Dövizin istikrarı da çok önemli" şeklinde konuşmuş, iyi gelen büyüme oranlarının da 2018'de korunup korunamayacağı konusunda endişeleri olduğunu aktarmıştı.

CEO Profil 2018 anketinin sonuçları da Ömer Yüngül'ün yaptığı değerlendirmeyi ve endişelerini adeta teyit ediyor. Yükselen kurlar, değer kaybeden TL, çift haneli enflasyon, yabancı yatırımcı ve fon akışındaki düşüş eğilimi, OHAL ortamındaki Türkiye, siyasi krizler gibi pek çok risk, iş dünyasının kaptanlarını endişelendiriyor ve bu endişede 2018 için tedbirli olma eğilimini öne çıkarıyor.

CEOClub üyesi 120 CEO'nun katılımıyla gerçekleştirdiğimiz CEO Profil 2018 anketimize göre, Türk iş dünyası 2018 yılına 2017'den daha olumlu bakıyor ancak yatırım, yeni alanlara girme, satın alma başlıklarında "temkinli" yaklaşım dikkat çekiyor.

DEĞİŞİM BEKLENTİSİ YOK

2018'e girerken iş dünyasının yüzde 41,5'i, işlerin 2018'de değişmeyeceğini düşünüyor. CEO'ların yüzde 38,3'ü iyi bir yıl beklentisini korurken, yüzde 11,7'si kötü, yüzde 8,5'i çok iyi bir yıl

‘İHTİYAT’ ZAMANI!



olacağını öngörüyor. 2018'de işlerin 2017'yle benzer olacağını düşünenlerden biri de TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener.

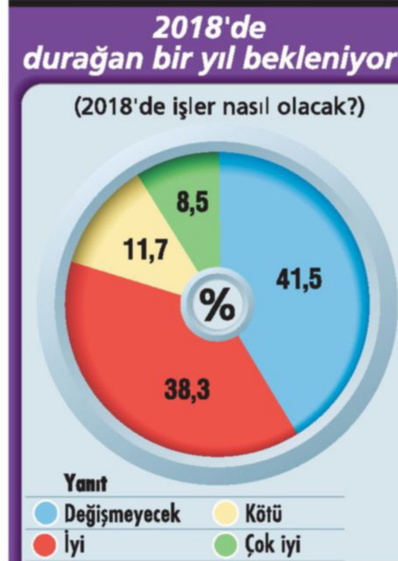
Şener, son çeyrekte yüzde 11,1'e ulaşan büyüme oranının, yılın tamamı ve 2018'e ilişkin pozitif beklentileri güçlendirdiğini söylüyor. Hükümetin açıkladığı Orta Vadeli Plan'da (OVP) 2018 büyüme beklentisinin yüzde 5,5 olarak yer aldığını hatırlatan yönetici, "Mali disiplini korumak, verimlilik artışını sağlamak ve eğitim, yatırımlar, iş gücü piyasası gibi alanlarda yapısal reformları hayata geçirmek yönünde atılacak adımlarla bu büyüme oranını yakalayacağımızı düşünüyorum" diyor.

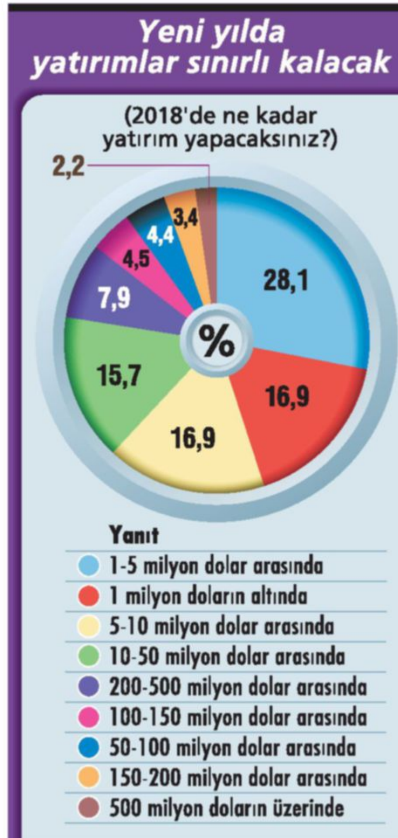
TAV olarak organik ve inorganik büyümeyi sürdüreceklerini ifade eden Şener, tüm dünyada korumacı eğilimlerin arttığına dikkat çekiyor ve "Bu durum politik ve ekonomik riskleri beraberinde getiriyor. Ancak uzun vadeli düşünüp bu dönemde geri adım atmayan şirketler, kısa vadeli riskleri fırsata çevirebilecek" diye konuşuyor.

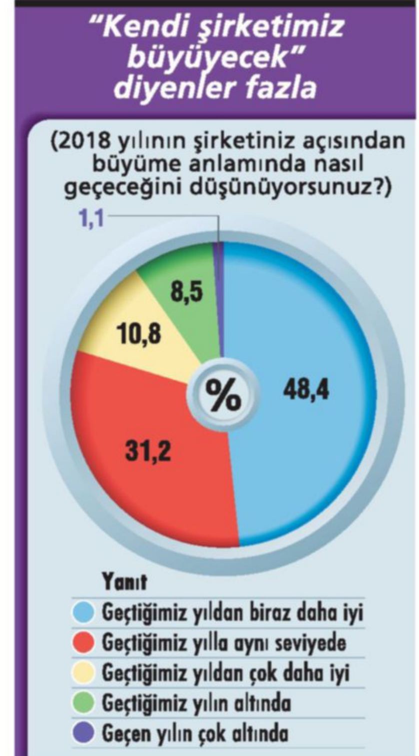
YENİ BÜYÜME TALEPTEN

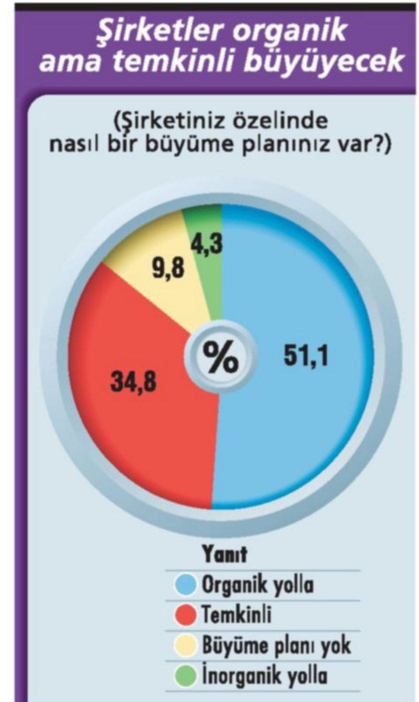
CEO Profil 2018 anketine katılan CEO'ların yüzde 41,9'u 2018'de Türkiye ekonomisinin yüzde 5, yüzde 24,7'si yüzde 4 büyüyeceğini düşünüyor. Peki, büyüme nereden gelecek? Bu kritik soruya CEO'ların yüzde 27,2'si "artan tüketici talebinden", yüzde 18,5'i "yeni ürünlerden", yüzde 17,4'ü ise "yeni teknolojilerden" yanıtını verdi. Türk Telekom CEO'su Dr. Paul Doany, konuyla ilgili beklentilerini şöyle açıklıyor: "2017 yılının sonuna yaklaşırken Türkiye, beklentilerin üzerinde ekonomik büyüme gösterdi ve 2018 yılında aynı sağlam duruşunu sergilemesini bekliyoruz." Doany, büyümede ve Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşmasında bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün çok önemli olduğunu düşünüyor ve şöyle devam ediyor:

"Sektörümüz, inovasyon ve teknolojinin asıl yaygınlaştırıcısı olmasıyla ekonomik kalkınmada oldukça kritik bir role sahip. Sektörde gerçekleşen her yüzde 1'lik büyüme kişi başına düşen milli gelirde yüzde 1,8'lik artış yaratırken geniş bant penetrasyonunda kaydedilen her yüzde 10'luk artış da dünya GSYH'sine yüzde 1,4'e varan katkı sağlıyor. Bu doğrultuda 2017'de Türkiye'de sektörün sürekli ve hızlı büyüdüğünü, 2018 yılında da bu ivmeyle devam edeceğini öngörüyoruz."







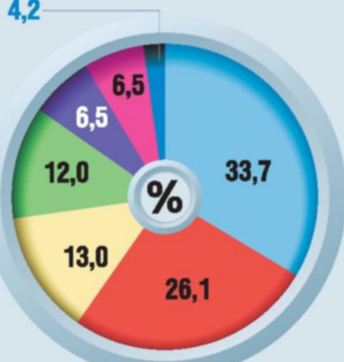


GÖZLER KURDA OLACAK

CEO'ların 2018'e temkinli yaklaşmasının en önemli nedeni "riskler". CEO Profil anketine katılan CEO'ların yüzde 27,7'si kurdaki oynaklıklar ve TL'deki değer kaybını önemli risk olarak görüyor. Herkes, 2018'de "1 doların kaç TL olacağını, daha doğ-

Yatırımda dikkatli olunacak

(2018 yılında hangi konuda temkinli olacaksınız?)



Temkinli olunacak konu

- Yatırım
- Yeni alanlara girme
- Satın alma
- İstihdam
- Büyüme
- Yeni coğrafyalar, yeni pazarlar
- Diğer

rusu ne olabileceğini" merak ediyor. Bu konuda yapılan tahminler çok farklı. Yılın son haftasında dolar kurunu 3,81 TL olarak görüyoruz. Reel efektif döviz kuruysa 84'e gerilemiş durumda. Bunun anlamı Türk lirasının değer kaybında ölçünün iyice kaçtığı. 2017'yi çift haneli enflasyonla kapatıyor olmamız da 2018'e dair CEO'ların "enflasyondaki artışı" en önemli ikinci risk olarak tanımlamasına neden oluyor. Yabancı yatırımcı ve fon akışının azalması da en önemli riskler arasında yer alıyor.

CEO'nun 2018 gündemi

(CEO olarak ajandanızın ilk sırasında hangi konu var?) %

Yanıt	2017	2018
Sürdürülebilirlik	15,6	13,7
Verimlilik	15,4	12,7
Dijitalleşme	8,2	11,8
Büyüme	7,2	11,4
Kârlılık	12,1	11,0
Kriz yönetimi	15,1	8,8
Müşteri memnuniyeti	5,9	8,4
Çalışan memnuniyetini artırma	1,8	4,4
Yeni müşteri bulma	4,1	3,8
İhracat	2,8	3,0
Yeni ürünler geliştirme	3,6	2,8
Yeni pazarlar bulma	4,6	2,4
Yeniden yapılanma	2,3	2,2
Yeni yatırım	*	2,0
İşçi sağlığı ve güvenliği	0,5	1,4
Halka arz	*	0,2

(*) Bilgi yok

Doğuş Holding CEO'su Hüsnü Akhan, 2017'nin olumlu sonuçları olsa da risklerden bahsediyor ve enflasyonun çift haneli rakamlara geldiğini, jeopolitik risklerin zaman zaman iç piyasaları da olumsuz etkilediğini, daha kırılgan bir piyasayla karşı karşıya kaldıklarını dile getiriyor.

Odakta kârlılık ve sürekli iyileştirme var

(Kısa dönemde şirketinizde etkinlik, verimlilik ve performans artışı için hangi önlemleri almayı planlıyorsunuz?) %

Önlem	2017	2018
Kârlılık yönetimi	23,3	22,6
Sürekli iyileştirme projeleri	19,3	22,1
Maliyet indirimi ve tasarruf	23,5	16,5
Teknoloji/dijitalleşme yatırımı	9,1	13,6
Yeni ürün geliştirme	7,1	12,2
Yatırım kısma	4,3	3,1
Şirketleri birleştirme	1,7	2,6
İletişim altyapı sistemlerinin iyileştirilmesi	2,3	2,4
Dışkaynak kullanımı	1,6	1,5
AR-GE yatırımlarının artırılması	3,3	1,3
Hizmet ihracatı	*	0,7
Çalışan sayısını azaltma	*	0,6
Yeni pazarlara giriş modeli	*	0,4
Yurt dışı pazarlarda verimlilik	*	0,4

(*) Bilgi yok

YAĞMUR ŞATANA / DOĞAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE İCRA KURULU BAŞKANI



"2018 DİNAMİK BİR YIL OLACAK"

ODAK

2018 yılında tüm faaliyet alanlarımıza özel stratejilerle kendi içimizde verimliliği artırmaya odaklandık. Faaliyet alanlarımız arasında yaratacağımız yeni sinerjilerle büyüme hedefimiz var. Bu nedenle 2018, her zamankinden daha fazla 'birlikte çalışmaya' odaklandığımız bir yıl olacak. Ayrıca medya yayın ve pazarlama şirketlerimizin altyapılarında yaptığımız yenilikler ve yenilikçi ürünlerle dijital dünyada çok daha etkin bir grup olacağız.

PLANLAR

2018'in dinamik bir yıl olmasını bekliyoruz. Ciro bazında yüzde 15-20 arasında büyümeyi hedefliyoruz. Faaliyette bulunduğumuz tüm sektörlerde önce verimliliğe odaklanacağız. Grubumuzun EBITDA'sını oluşturan ağırlıklı sektörlerden akaryakıt, medya ve perakendede ise büyüme ve yapılan altyapı yatırımlarının rakamlarımıza yansıdığı bir yıl olacak.

DALGALANMA

İçinde bulunduğumuz dönemler risklerle fırsatları beraberinde barındıran dönemler. Geleceği doğru okumak ve stratejik kararların hassasiyetle alınması büyük önem taşıyor. Dövizdeki dalgalanma gerek iç piyasada, gerek dış piyasada önemli bir başlık oluştururken fiyatlandırma politikalarını da derinden etkiliyor. Bu konu faaliyette bulunduğumuz sektörlerin yanı sıra enerji ve akaryakıt sektöründe çok kısıtlayıcı bir durum.

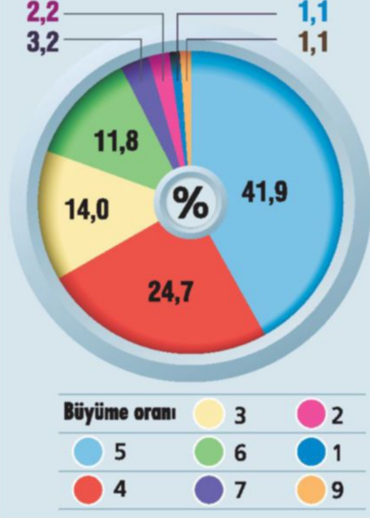
FIRSATLAR

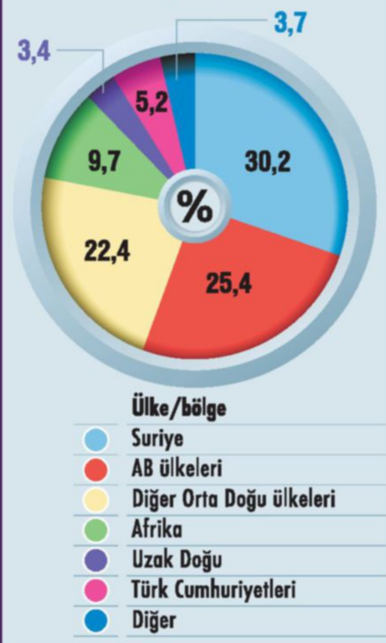
Doğan Holding'in en iyi yaptığı işlerden biri satın alma ve yeni yatırımlar. Ana iş kollarımızda sürdürülebilir büyümemizi devam ettirirken bir yandan da sürekli olarak yeni iş kollarındaki fırsatları gözlemliyoruz. Hem yurt içinde hem yurt dışında fırsatları değerlendiriyoruz. Medya, perakende, enerji, akaryakıt ve gayrimenkul her zaman çok önem verdiğimiz sektörler.

3 sektörde beklentiler yüksek %

(Hangi sektörlerin 2018 yılında en iyi performansı göstereceğini düşünüyorsunuz?)

Yanıt	2017	2018
Bilişim	12,0	18,0
E-ticaret	19,9	16,0
Enerji	15,5	12,3
Turizm	*	7,0
Finans	11,1	6,8
Hızlı tüketim ürünleri	*	6,8
Otomotiv	4,9	4,8
İnşaat	5,1	4,6
Telekomünikasyon	8,3	3,9
Lojistik	*	3,7
Perakende	5,1	3,6
Sağlık hizmetleri	12,7	3,6
Tekstil ve hazır giyim	1,9	3,6
Dayanıklı tüketim ürünleri	1,9	2,3
Madencilik	8,0	1,8
Gayrimenkul	4,4	1,2





YATIRIMLAR SINIRLI KALACAK

İş dünyasının 2018'de en ihtiyatlı yaklaştığı konu ise "yatırımlar". CEO'ların yüzde 33,7'si 2018'de yatırım yapmaya temkinli yaklaşacağını söylüyor. Yeni yılda iş dünyasının yapacağı yatırım tutarlarına baktığımızda da iç açıcı bir tablo göremiyoruz. Ankete katılan CEO'ların yüzde 60'ından fazlası yatırım miktarlarının en fazla 10 milyon dolar olacağını belirtiyor. Büyük yatırımlar olarak ifade ettiğimiz 500 milyon dolar üstü yatırım yapacak şirketlerin oranı yüzde 2,2'de kalıyor. Yatırım başlığı CEO'ların ajandasında da 14'üncü sıraya kadar gerilemiş durumda. CEO'ların sadece yüzde 2'si ajandasının önemli maddesinin yatırım olduğunu belirtiyor. Ajandasında yatırımın önemli yer tuttuğu isimlerden biri de Ağaoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Ali Ağaoğlu. Ağaoğlu, "Geçen yıl 700 milyon liralık enerji yatırımını tamamlamıştık. Bu yıl ki hedefimiz 1 milyar liranın üzerinde" diyor.

DİJİTALLEŞMENİN YÜKSELİŞİ

CEO'ların ajandasında 2018'de de ilk sırada sürdürülebilirlik yer alıyor. CEO'ların yüzde 13,7'si sürdürülebi-

"ETKİ ALANIMIZI GENİŞLETECEĞİZ"

ÖMER YÜNGÜL
ZORLU HOLDİNG CEO'SU



TEKNOLOJİ
Daha sürdürülebilir bir dünya için geleceğin akıllı yaşamını tasarlamaya odaklanmış durumdayız. 2018 yılında da geleceğin akıllı evlerini, akıllı şehirlerini yapılandıracak, yaşamı daha akıllı ve sürdürülebilir hale getirecek bir strateji doğrultusunda ilerleyeceğiz. Ayrıca yaptığımız tüm işleri hizmete dönüştürmek de ajandamızın en önemli maddelerinden biri.

RİSK YÖNETİMİ
2018'in stratejik planlarımız doğrultusunda ilerleyeceğimiz ve etkili bir risk yönetimiyle başarılı işlere imza atacağımız bir yıl olacağını düşünüyoruz. Her yıl Türkiye'nin büyümesinin 10 puan üzerinde bir büyüme hedefiyle ilerliyoruz. 2018'de de benzer bir büyüme oranını yakalarız. 2025'e kadar kombine ciromuzu dolar bazında 2,4 kat artırarak 12 milyar dolara çıkarmayı hedefliyoruz.

DERİNLEŞME
Önümüzdeki yıl en büyük risklerden biri dış finansman olacak. Artan kredi maliyetleri özellikle KOBİ'ler için koşulların biraz daha zorlaşacağını gösteriyor. Fakat bizim gibi belirli bir ölçeğe ulaşmış olan grupların bunu aşabileceğini düşünüyoruz. Jeopolitik risk de önemli, fakat bunu birçok Uzak Doğulu şirket fırsat olarak görüyor. Bölge ülkelerine yatırım için fırsat kolluyorlar. Grup olarak mevcut faaliyet alanlarımızda derinleşmeye devam edeceğiz. Etki alanımızı olabildiğince genişletmek istiyoruz. Daha çok organik bir büyüme hedefliyoruz. Ancak yaratacağı sinerjiyle bizi geleceğe taşıyabilecek satın alımlara da açığız.

Bir banka, ülkesi için beklenmeyeni yaptığında,
gerektiğinde elinden gelenin fazlasını başardığında
***Türkiye'nin Bankası** olur.*

TÜRKİYE İŞ BANKASI
Türkiye'nin Bankası



Büyümede yeni rota

(Dünyada büyümede rota neresi olacak?) %

Ülke/bölge	
AB ülkeleri	34,6
Afrika	18,7
Uzak Doğu	13,2
Orta Doğu	11,7
İngiltere	10,7
Türk Cumhuriyetleri	10,0
Güney Amerika	0,7
Avustralya	0,4

Büyümede söz tüketicide

(2018'de büyümenin nereden geleceğini düşünüyorsunuz?) %

Büyüme sağlayacak etkenler	
Artan tüketici talebinden	27,2
Yeni ürünlerden	18,5
Yeni teknolojilerden	17,4
Birleşme ve satın almalardan	16,3
Yeni yatırımlardan	15,2
Kamu harcama ve yatırımlarından	2,2
Yurt dışındaki pazarlardan	2,2
İnşaat ve altyapı yatırımları	1,1

Gözler kurlarda

(2018'e ilişkin gördüğünüz en önemli ilk 3 risk hangileri?) %

Riskler	2018
Kurdaki oynaklıklar ve TL'deki değer kaybı	27,7
Enflasyon oranındaki yükseliş	12,8
Yabancı yatırımcı ve fon akışının azalması	12,3
OHAL'in uzatılması	8,9
Siyasi krizler	8,7
Cari açık	7,8
AB ile bozulan ilişkiler	5,3
Yeni pazarlarda olası siyasi ve ekonomik krizler	3,6
Trump'ın yaklaşımı	3,4
Global büyümede olası yavaşlama	2,8
İşsizlik oranları yükselişi	2,8
Vergi yükü ve diğer maliyetlerin artması	2,0
FED'in tutumu	1,4
Olası bir enerji krizi	0,5

Dünyanın yönünü ne değiştirecek?

(Önümüzdeki 3 yılda dünya piyasalarını neler etkileyebilir?) %

Etkenler	2017	2018
Teknolojideki değişimler	4,1	22,2
Global istikrarsızlık	26,3	20,4
Bölgede savaş/iç karışıklık	21,6	17,4
Ürün ve iş modeli inovasyonları	3,2	9,5
Yeni endüstri devrimi/Endüstri 4.0	3,9	9,5
Artan rekabet	4,3	7,2
Hammadde fiyatlarındaki değişim	5,9	3,2
Dış kaynak kullanımı	3,0	2,0
Yeni pazarların sunduğu fırsatlar	0,7	1,8
Demografik değişim	*	1,6
Tedarik zincirinin globalleşmesi	1,1	1,6
Verimlilik	1,4	1,3
Maliyet indirimi ve tasarruf tedbirleri	*	1,1
Tüketici baskısı	0,9	0,7
Kripto para birimleriyle ticaret	*	0,5

(*) Bilgi yok.

lirliği, yüzde 12,7'si verimliliği, yüzde 11,8'i ise dijitalleşmeyi ajandalarının ilk sıralarına yerleştirmiş durumda. Dijitalleşmenin CEO'ların ajandasında öneminin artması oldukça dikkat çekici. 2017'de CEO'ların sadece yüzde 8,2'sinin ajandasının en önemli maddesi dijitalleşmeydi. Böylece dijitalleşme daha fazla CEO'nun ajandasında yer almaya başladı.

Yaşar Holding CEO'su Dr. Mehmet Aktaş, sürdürülebilirliğe ve dijitalleşmeye aynı cümle içinde dikkat çekerken şöyle konuşuyor: "İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme sürdürülebilirlik için vazgeçilmez hedeflerimizden birisi. Bu amaç için dijitalleşme, inovasyon ve sağlam bir altyapıya ihtiyaç olduğu da bir gerçek. Tüm şirketlerimizin değer zincirinde kalıcı bir izlenebilirlik sistemi kurulmasına olanak sağlayacak çalışmalarımızı bu nedenle hızlandırmayı hedefledik." C

ATALAY GÜMRAH / ECZACIBAŞI HOLDİNG CEO'SU



"HEDEFLERİMİZİ HEP YÜKSEK TUTUYORUZ"

KOLAY OLMAYACAK

2018'de önceki yıla kıyasla daha büyük bir değer yaratmak değişmez önceliğimiz. 2018 yılı da kolay olmayacak. Portföyümüzü ve faaliyetlerimizi stratejik anlamda sürekli gözden geçiriyoruz. Kârlılık ve pazar payı büyümesi arasındaki dengeyi koruyarak ilerliyoruz.

ÖLÇEK ÇOK ÖNEMLİ

Yaptığımız işte ölçek son derece önemli. Katma değeri yüksek ürün ve hizmetlere odaklanarak ölçeğimizi nasıl daha da büyütebileceğimize bakacağız. Ana pazarımız, Türkiye'ye büyük önem veriyoruz. Aynı şekilde ihracat ve yurt dışı yatırımlarda da belirli bir olgunluğa sahibiz.

BOLLUK SÜRECEK

Yatırımlarımıza devam ediyoruz. Küresel ekonomi özellikle 2011 yılından bu yana istikrarla büyüyor. İhracat yaptığımız ana pazarlar bu büyümede lokomotif. Amerika Merkez Bankası'nın bilanço küçültme adımlarına rağmen 2018 yılında piyasalardaki para bolluğunun devam edeceği öngörülüyor. Satın alma fırsatlarını değerlendirmeye devam edeceğiz.

Belirsizlikler var. Uluslararası ilişkilerdeki anlaşmazlık ve gerginliklerin, ülkeler arasındaki ticarete zarar vermemesi herkesin en büyük arzusu.

HONDA
The Power of Dreams

HAYALLERİYLE ÇALIŞAN MÜHENDİSLERİN ESERİ

İlk günden itibaren hayallerin sınırsızlığına ve teknolojinin gücüne inandık.

Yeni Honda NSX. 581 PS. Hybrid motor.



honda.com.tr · h2.com.tr
facebook.com/HondaTR · twitter.com/HondaTR · instagram.com/hondatr

TAV Havalimanları Holding, üçüncü havalimanı ihalesini kaybettikten sonra stratejisinde önemli bir değişikliğe gitti. Yurt dışında fırsat penceresini genişletti, servis şirketleriyle büyüme hızını artırdı. Özellikle küresel ligde daha iddialı bir oyuncu haline gelen TAV, 2018'de fırsatları değerlendirme anlamında daha iştahlı. TAV Havalimanları Holding CEO'su SANİ ŞENER, 2018'in TAV 2.0 yılı olacağını söylüyor. "İkinci TAV'ı yaratmak üzerine yola çıktık" diyen Şener, gelecek 5 yıl içinde TAV'ın İstanbul'da kaybettiği EBITDA'sını da yerine koyacaklarının altını çiziyor.

"İKİNCİ TAV'I YARATACAĞIZ"

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL ● **ngozutok@capital.com.tr**



İstanbul'daki yeni havalimanının 2018'de açılması bekleniyor. Bu durumda yeni havalimanının ihalesini kaybeden ve halihazırda Atatürk Havalimanı'ndaki işletmeci olan TAV Havalimanları Holding'in EBITDA'sının yüzde 50'si kaybedilmiş olacak.

İşte bu gerçek, holdingi son birkaç yıldır önemli bir değişime itti. 2013 yılına kadar sadece kendi işlettiği havalimanlarında faaliyet gösteren servis şirketlerini özgür bırakan holding, bu alanda yurt dışında hızlı bir büyüme kaydet-



FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN S. ÖNGEN**

ti. Coğrafi olarak da fırsat penceresini genişletti. Bugün gelirlerinin yüzde 39'u yurt dışından gelen TAV Havalimanları Holding, 7 ülkede 17 havalimanı işletiyor. Servis şirketlerini büyüme konusunda serbest bıraktıktan sonra da 17 ülkede 76 havalimanında faaliyetlerini sürdürüyor.

TAV Havalimanları Holding CEO'su Sani Şener, 2018'in TAV 2.0 yılı olacağını söylüyor. "İkinci TAV'ı yaratmak üzere yola çıktık" diyen Şener, gelecek 5 yıl içinde TAV'ın İstanbul'da kaybettiği EBITDA'sını da yerine koyacaklarının altını çiziyor.

TAV Havalimanları Holding CEO'su Sani Şener ile grubun son dönemde yaşadığı önemli değişimi ve gelecek hedeflerini konuştuk:

● Bugün TAV dediğimizde nasıl bir yapıdan ve büyüklükten bahsediyoruz?

■ Toplam 7 ülkede 17 havalimanı işletiyoruz. Bu havalimanlarını biz inşa ettik, finansmanını gerçekleştirdik, işletmesini de yürütüyoruz. TAV'da bizim yarattığımız organizasyonel yapı dünyadaki diğer havalimanı işletmecisi şirketlerden farklı. Biz TAV'la birlikte birçok servis şirketini de yarattık. Yiyecek içecek, yer hizmetleri, BT ve duty free alanlarında servis şirketlerimiz var. 25 bin çalışanımızla da toplam 1,1 milyar Euro ciro yaratıyoruz.

● Son yıllarda büyüme stratejinizde önemli bir değişim yaşandı. Bu değişimden bahseder misiniz?

■ 2013'te İstanbul'un üçüncü havalimanı ihalesini kaybettikten sonra stratejimizde değişiklik yaptık, yani makas değiştirdik. Servis şirketlerimiz sadece bizim havalimanlarımıza hizmet verirken 2013'ten itibaren başka havalimanlarında da hizmet vermeye başladı. Bugün bizim ayak izimizin olduğu 17 ülkede 76 havalimanında faaliyet gösteriyorlar. Örneğin Amerika'da Houston'daki George Bush Havalimanı'nın duty free'sini, Washington Havalimanı'nın lounge'ını biz işletiyoruz. Umman'ın başkentindeki Muskat Havalimanı'nın tüm yiyecek içecek işini yapıyoruz. Kenya ve Almanya'da da hizmet şirketlerimiz faaliyet gösteriyor. Böyle müthiş bir havalimanı organizasyonu yarattık. Yurt dışında hem bilinen hem seçilen bir şirket haline geldik.

● 2013 öncesi servis şirketlerinizin toplam gelirlerden aldığı pay neydi? Bugün toplam gelirden ne kadar pay alıyorlar?

■ 2013'ten itibaren servis şirketlerimizin tüm gelir içindeki payı yüzde 10 arttı. Bugün servis şirketlerinin cirodaki payı yüzde 40.

● 2021'e kadar Atatürk Havalimanı kapanacak. Bu durumdan siz finansal olarak nasıl etkileneceksiniz?

■ EBITDA'mızın yüzde 50'sini kaybedeceğiz. Bu kaybedeceğimiz yüzde 50'yi yerine koymak için uğraşıyoruz. Bunun servis şirketleriyle yerine konulması mümkün değil. Yeni havalimanı ihaleleri almamız lazım. Almak için çabalıyoruz. Bir sürü yere teklifler veriyoruz. Öte yandan şirketi 17 yılda öyle güzel bir yere getirdik ki bizim riskli işler almamız söz konusu olmuyor. Bu nedenle akıllı büyüme peşindeyiz. Şunu da belirtmek istiyorum; TAV, İstanbul olmasa ve bundan sonra hiç iş alamazsak dahi mevcutta yürüyen işlerin organik büyümesiyle her zaman 300 milyon Euro'nun üzerinde EBITDA'sı olacak bir şirket.

● Yeni havalimanları açısından özellikle hangi bölgelerde ne tür fırsatları takip ediyorsunuz?

■ Dünyada dört tane sanayi devrimi var. Birincisi kas kuvvetinden mekanik kuvvete geçiş, ikincisi elektrik, üçüncüsü internet ve bilgisayar dördüncüsü de dijitalleşme. Sanayi devrimleri hala devam ediyor. Dünyanın yüzde 17'sinde daha elektrik yok. Demek ki dünyanın yüzde 17'si ikinci sanayi devrimini yaşıyor. Dördüncü sanayi devrimi ise çok hızlı yayılıyor. Bu hızı rakamlarla şöyle ortaya koyabiliriz: 50 milyon uçak yolcusuna 66 yılda, 50 milyon elektrik kullanıcısına 46 yılda, 50 milyon TV sahipliğine 22 yılda ulaşıldı. Bu birinci ve ikinci sanayi devrimi. Geçelim şimdi üçe dörde... 50 milyon mobil telefona 12 yılda, 50 milyon internet kullanıcı sayısına 7 yılda ulaşıldı. Youtube 50 milyona 4 yılda, Twitter 50 milyona 2 yılda geldi. 8 yılda da 2 milyar akıllı telefona ulaşıldı. Demek ki üçüncü ve dördüncü sanayi devrimi çok hızlı. Biz de bu gerçeklerden yola çıkarak her yere bakıyoruz. Öyle ülkeler var ki bu ülkeler havalimanı endüstrisi açısından bizim 1990'larımızı yaşıyor. O ül-

"YETİŞMİŞ İNSANLARIN İŞİNİ KAYBETMELERİNİ İSTEMİYORUZ"

"BİZİ DÜŞÜNMEMİŞ OLABİLİRLER

"Üçüncü havalimanında bizim servis şirketlerimizden Havaş yer alacak. Anlaşmasını imzaladı. Yiyecek içecek şirketimiz teklif verdi ama kazanamadı. İşletme ile ilgili de onlar Seul Incheon Uluslararası Havalimanı İşletmesi ve Kopenhag Uluslararası Havalimanları ile çalışıyorlar. Bu iki havalimanı onlara danışmanlık veriyor. İşletmeyi de herhalde onlarla birlikte yapmayı düşünüyorlar. Belki Türkiye'deki ihalede onların rakibi olduğumuz için bizi düşünmemiş olabilirler.

"SIFIRDAN YETİŞTİRMEYE GEREK YOK"

Ancak burada çok sayıda iyi yetişmiş insan var, onların işini kaybetmelerini istemiyoruz. Kendileriyle görüşmemde İstanbul Havalimanı'ndaki yetişmiş elemanlarımızın önemli bir kısmını kendilerine verebileceğimizi de ilettik. Havalimanında uçak köprüsü kullanıcıları, bagaj handling yöneticileri, terminal yöneticileri, uçuş bilgi yöneticileri çok önemlidir. Biz bunları yıllarca yetiştirdik. Bunlar teknik adamlar, okulları yoktu, Anadolu Üniversitesi ve Kocaeli Üniversitesi'nde havacılık bölümleri kurduk. Yetiştiler... Onların bunları sıfırdan yetiştirmelerine gerek yok.



TAV'IN YENİ ROTASI

1 2018, TAV 2.0 yılı olacak. İkinci TAV'ı yaratmak üzere yola çıktık.

2 Atatürk Havalimanı kapandığında 500 milyon dolarlık EBITDA'nın yüzde 50'sini kaybedeceğiz.

3 Kaybedeceğimiz yüzde 50'yi yerine koymak için bir sürü yere teklifler veriyoruz.

4 Hiç yeni iş alamasak da 300 milyon Euro'nun üzerinde EBITDA'sı olacak bir şirketiz.

5 Suudi Arabistan'da 3 havalimanı ihalesi aldık ve 2 yılda tamamlayacağız.

6 Afrika, Asya ile Orta Asya'daki gelişmekte olan pazarlara gidiyoruz.

7 Sabiha Gökçen için Malezyalıların sahiplerinin açacağı ihaleyi bekliyoruz.

8 Servis şirketimiz, 17 ülkede faaliyet gösteriyor. Son 4 yılda gelirlerdeki payı yüzde 10 arttı, yüzde 40'a ulaştı.

9 Verimliliği artırmayı, servis şirketlerinin dünyada büyümesini hedefliyoruz.

10 5 yıl sonrasında İstanbul'da kaybettiğimiz EBITDA'yı yerine koyacağımız göreceksiniz.



kelere de gidiyoruz. Üçüncü ve dördüncü sanayi devrimini yaşamış ülkelerde müthiş bir doyum olduğu için oralarda pek işimiz yok. Bu nedenle halen gelişmekte olan ülkelere ve öncü pazarlara gidiyoruz. Bunlar da Afrika, Asya ve Stan ülkeleri. Bize ihtiyacı olana gidiyoruz. Avrupa'da ancak hizmet şirketlerimiz iş bulur ve buluyorlar da… Eskiden sadece belli bölgeler için "Bizim pazarımız" diyorduk ama şu anda "Bütün dünya bizim pazarımız" demeye başladık. Şili'de, Amerika'da, Afrika'da lounge işletiyorsak, Arabistan Yarımadası'nda yiyecek içecek ve duty free işletiyorsak demek ki artık biz küresel bir şirket olduk ve tüm dünya bizim pazarımız.

● Son dönemde aldığınız ihaleler oldu mu?

■ Suudi Arabistan'da Medine'nin ardından üç tane havalimanı aldık. Bunlar Yanbu, Qassım ve Hail. Yanbu Kızıldeniz'in yanında Arabistan'ın ikinci petrol bölgesinin havalimanı. Önemli bir havalimanı. Bölgede hem turistik hem sanayi bölgesi olacak çok büyük bir şehir planlanıyor. Şu anda bu havalimanın finansmanını yapıyoruz. Ocak ayında inşaatına başlayacağız.

● Bu havalimanları için ne kadarlık yatırım yapacaksınız? Hangi sürede tamamlayacaksınız?

■ Bunlar 400 milyon dolar civarında yatırımı olan havalimanları. İki yıl içinde hepsini bitireceğiz. Suudi Arabistan'da toplamda 20-25 milyon yolcuya ulaşan havalimanlarını yönetiyor olacağız. Tabii Afrika, Asya ve Stan ülkelerinde takip ettiğimiz ciddi havalimanları var. Hepsi o ülkelerin en üst düzey yönetimi tarafından davet edilerek çağrıldığımız ihaleler.



"TÜRKİYE'DE ESKİSİ GİBİ ARTIK KRİZ OLMAZ"

"BORÇ ÖZEL SEKTÖRDE"
Herkesin bir kriz beklentisi var ama Türkiye'de eskisi gibi kriz olmaz, çünkü şu anda borç özel sektörün üzerinde. 2001 yılında borç devletteydi, devletin borcunda kriz olunca herkese yansıyor ama özel sektörde sadece o şirketle iş yapanlara yansıyor.

"TAV ÇOK İYİ DURUMDA"
Ciddi krizde olan şirketler de var, ciddi rakamları iyi olan şirketler de var. TAV Havalimanları çok iyi durumda. Türkiye'de herkes "Bir kriz gelecek herkesi vuracak" diye bekliyor. Krizler geliyor ama şirket bazında geliyor, her şirketin farklı dinamiği var. Krizler silo şeklinde geliyor. Ekonomistlerin bunu çok iyi irdelemesi lazım.

● Şu anda gelirlerinizin yüzde kaçı yurt dışından geliyor?

■ Yüzde 39'u yurt dışından geliyor.

● Yeni dönemde bu oran ne kadar artar?

■ Türkiye'de de Ankara, İzmir, Bodrum ve Alanya havalimanları bizim. Henüz hesaplamadık ama İstanbul çıktıktan sonra Türkiye'de başka bir havalimanı alamazsak tabii ki gelirlerimizin yurt dışı kısmı ciddi oranda artacak.

● Türkiye'de yeni ihaleler söz konusu mu?

■ Şu anda Türkiye'de gözüken bir ihale yok. Bizim beklediğimiz Sabiha Gökçen var. Sabiha Gökçen'in yüzde 100'ü Malezyalıların. Lokal ortaksız girmelerinin yanlış olduğunu onlar da anladılar sanıyorum. Şimdi onlarla bu konuyu görüşüyoruz. Bir ihaleye çıkacaklarmış, ihaleyi bekliyoruz. Ne kadara satacaklar, ne yapacaklar bilmiyoruz. Biz eğer oraya gireceksek orayı onlarla birlikte yönetmek isteriz, ama onlar halen kendileri yönetmek ve azınlık hisseyi satmak isterlerse zaten düşünmeyiz. Sabiha Gökçen'in şu anda iyi yönetilmesi gerektiğine inanıyorum. Sabiha Gökçen, Atatürk Havalimanı ile rekabet edemezdi, çünkü Atatürk Havalimanı şehrin ortasında… Ama üçüncü havalimanı devreye girdiğinde durum değişecek. Sabiha Gökçen Asya tarafının kesin havalimanı olacak, çünkü ikisi arasında çok uzun mesafe var.

● Servis işlerinizin önümüzdeki 5-10 yılda aldığı pay ne olur?

■ Gelecek 5 yılda yüzde 40 olan payı yüzde 50-50 yapmak bizim için büyük başarı. Orada en fazla büyüme hedefi gözettiğimiz şirket TAV Technologies. Orada da niş bir yer yakaladık. Sadece havalimanı teknolojisi olan bir şirket yok. Teknoloji şirketleri çok büyük şeyler yapıyor ama bizimki sadece havalimanı ürünleri yapıyor. Havalimanları BT'sinde dünyada çok önemli bir yerdeyiz. TAV Technologies şirketimizde 350 bilgisayar mühendisi çalışıyor. Hedefler bizim için çok önemli. 2000 yılında "10 yılda 10 havalimanı işleteceğiz" dedik, 2010'da 10 havalimanı işletiyorduk. 2010'da "Şu anda 49 milyon yolcumuz var, 2020'de yolcu sayısı 100 milyon olacak" dedik. 2017'de 115 milyon yolcumuz olacak. 2021'de tekrar yolcumuz düşecek ama onu tekrar yeni aldığımız işler ve mevcut işlerimizdeki organik büyümelerle yine eski seviyelere rahatlıkla getireceğimizi düşünüyoruz.

● 2017 yılı nasıl geçti?

■ 2017, iyi bir yıl oldu. 2016 iyi geçmedi. Ama 2017'de sektör kısa zamanda toparladı. Havacılığın dayanıklı bir sektör olduğunu görüyoruz, birtakım şoklarda bir düşüş yaşanıyor ama geri dönüş de bayağı hızlı oluyor. Bu yıl yolcu sayımızdan da memnunuz. 2015'i yakaladık. Yolcu sayımız yüzde 6-8 artışla 115 milyona ulaşacak. Ciromuz yüzde 1-3 artacak. Ciddi bir kâr artışımız var ancak kâr artışını paylaşmıyoruz.

● Kârı nasıl artırdınız?

■ Biz maliyeti çok dengede tutabiliyoruz. Maliyet konusunda yolcu düşünce biz de otomatik olarak maliyeti düşürebiliyoruz. Çok esnek maliyet merkezlerimiz var. Önemli olan maliyeti düşürmek, geliri artırmak. Biz de bunu gelen yolcuyla birlikte yapabiliyoruz.

MİLLİ TEKNOLOJİ ÜSSÜ

Bugün, yarın ve daima...

www.aselsan.com.tr

aselsan



ASELSAN Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın bir kuruluşudur.

● 2018 nasıl bir yıl olacak?

■ Turizm ağırlıklı havalimanlarımız olan Alanya, Bodrum ve İzmir'de tur operatörlerinin ve uçak şirketlerinin yaptığı anlaşmalara bakarak 2018 yazının iyi gideceğini görüyoruz. Bodrum'da mesela ciddi uçak inişi ve artışı olacağını görüyoruz. İzmir'de ve Alanya'da da aynı şekilde.. İstanbul'da baktığınızda charter seferi pek olmadığı için tarifeli seferlerin içindeki doluluğu şimdiden görmek zor ama THY bazında görüşmelerimize baktığımızda 2018'in iyi geçeceğini, şimdiden biletlerin satıldığını görüyoruz.

● Son dönemde işe bakışınız nasıl değişti?

■ Bir Çin atasözü, "Sert rüzgarlar esti mi bambu ağacı gibi eğileceksin ama kırılmayacaksın" der. Bizde de dönem dönem çok sert rüzgarlar esti, biz de bambu ağacı gibi eğildik. Ama rüzgarlar dindiğinde geri dönüşümüz çok hızlı oldu. Bir kere esnek bir yönetim tarzımız var. Fakat bu esneklik kırılma noktasına kadar. Kırılma noktasında kırılmamak için çok büyük mücadele veriyoruz. İkincisi odaklanmak. Yani işimize sonsuz derecede tüm çalışanlarımızla odaklanmış durumdayız. Ancak işe odaklanınca inovasyon yapıyorsunuz. İngilizlerin bir lafı var: "It's not hokus pokus it's all about focus/Bu bir sihir değil, odaklanma meselesi". Kesinlikle hokus pokus yok bu işte, odaklanacaksınız. Üçüncüsü zamanı yakalamak. Biz zamanı yakalamayı biliyoruz. Onun için iş modellerimizi sürekli değiştiriyoruz. Servis şirketleri olayımız budur. Yoksa biz pastacı-börekçi değiliz, yiyecek- içecek şirketimizi havalimanlarına hizmet vermek için kurduk. İş modelimizi değiştirmemiz lazım.

● 2018 sizin için ne yılı olacak?

■ TAV 2.0 yılı olacak. İkinci TAV'ı yaratmak üzere yola çıktık. TAV 2.0 servis şirketlerinin üzerine kuruluyor artı mevcut havalimanlarımızdaki verimliliğe yönelik. Amacımız mevcut havalimanlarındaki verimliliği artırmak, servis şirketlerinin büyümesini sağlamak.

● 5 yıl sonra TAV'ı nerede göreceğiz?

■ İnşallah TAV'ı İstanbul'da kaybettiğimiz EBITDA'yı yerine koymuş şekilde göreceksiniz. Gelir olarak bugüne eşit hale İstanbul'dan sonra 5 yılda gelir. EBITDA'mız şu anda 500 milyon Euro civarında… Bizim finansal, operasyonel ve marka değeri olarak bir iş alabilme kabiliyetimiz var. Bunu sonuna kadar kullanacağız, TAV büyümeye devam edecek. Bir İstanbul daha yok, dolayısıyla İstanbul'un EBITDA'sına bir başka İstanbul'la gelemezsiniz. Ama yarım İstanbul bulursunuz, servis şirketlerinden bir yüzde 25 İstanbul yaratırsınız, BT şirketinizden bir yüzde 25 İstanbul yaratırsınız ve İstanbul'un kaybını karşılarsınız. Buna çalışıyoruz. Değişim bu. C

"3 GRUP ÇALIŞANIMIZ VAR"

A TAKIMI

Bizde üç grup çalışan var. Birincisi A takımı. Bunlar genellikle iş geliştiriyor, ilişki yönetimi yapıyor ve şirketin yeni işlerde büyümesini sağlıyor. Bir de altın yakalılar var. Altın yakalılar da araştırma geliştirme yapıp yeniliği ve geliri artırıcı metotlar üzerinde çalışıyor.

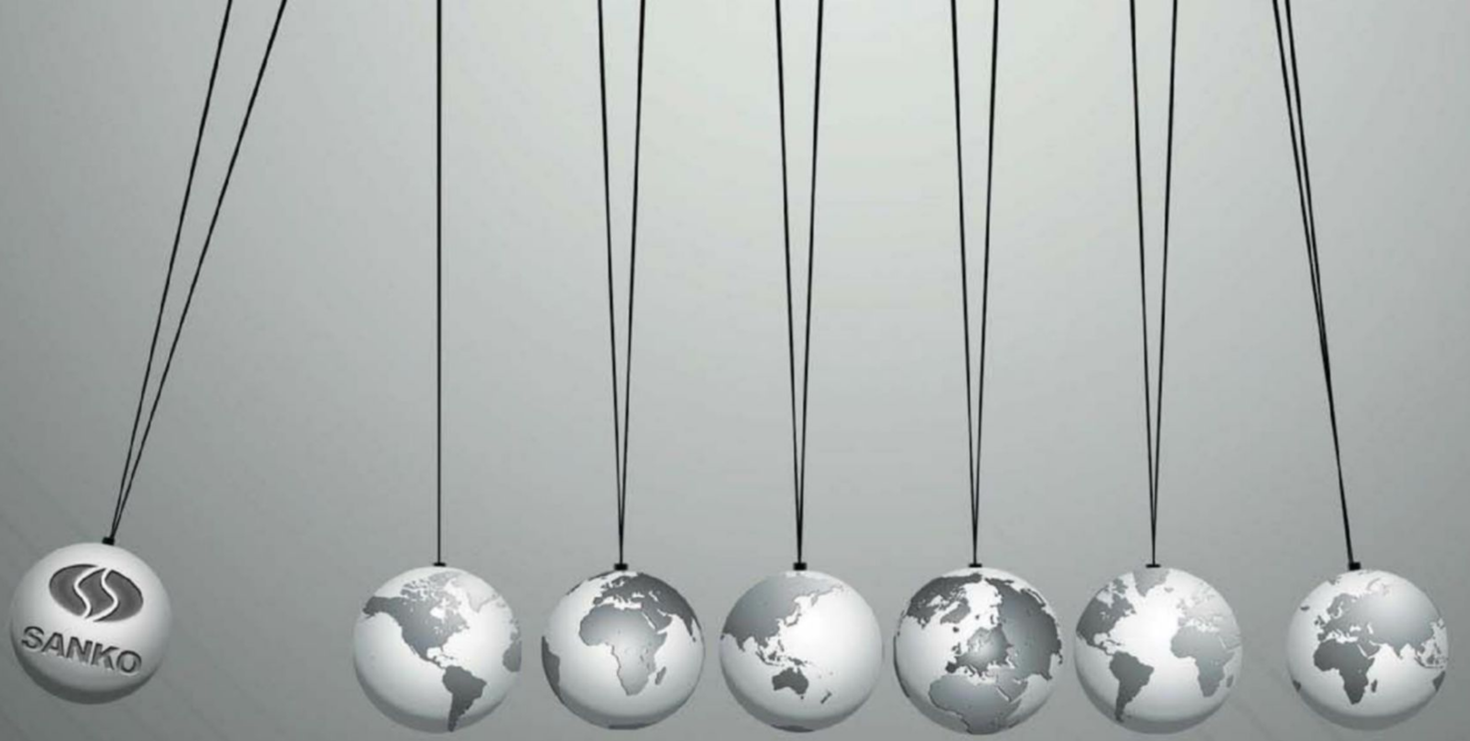
KIZILDERİLİLER

Üçüncü grup Kızılderililer. Bunlar 24 saat havalimanlarında ya da inşaatlarda gece gündüz çalışan ve bir terör olayı olduğunda oralarda her türlü zorluğa karşı çalışan, didinen arkadaşlarımız.

C LEVEL

Bir de bunların üstünde üçü birden olabilen C level dediğimiz insanlar var. Hepsini üçü birden olmaya yönelik çalışmalarımız var. Onun için değişik eğitim programları kullanıyor ve bu arkadaşlarımızı yetiştiriyoruz.





SİNERJİ YARATIYORUZ

Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biriyiz,
bir asrı aşan başarılı geçmişimizle geleceğe güvenle bakmanın
haklı gururunu yaşıyoruz.

11 sektörde, binlerce çalışanımızla her adımda daha güzel bir
Türkiye hedefi ile ilerliyoruz.



Tekstil - Enerji - İnşaat - Ambalaj - İş ve Tarım Makinaları - Bilişim
Gayrimenkul - Finans - Eğitim - Sağlık - AVM
www.sanko.com.tr

SIÇRAMA PEŞİNDE

Geçtiğimiz yıl, ekonomi için oldukça olumlu geçti. İhracatta 158 milyar dolarlık tarihi rakama ulaşılması beklenirken 2017'nin üçüncü çeyreğinde gerçekleşen yüzde 11,1'lik büyüme beklentileri aştı ve geleceğe umutla bakılmasını sağladı.

2018 ise her anlamda Türkiye'nin ikinci hamle dönemi olacak. Türkiye'ye eşik atlatması beklenen yeni yatırımlarla ciddi oranda istihdam yaratılması bekleniyor.

Hükümetin 2018 programı kapsamında, ekonomide bu yıl uygulanacak politikalar ve alınacak tedbirlerle istihdamın 1 milyonun üzerinde artırılması hedefleniyor.

2018'de kuşkusuz yeni yatırım ve büyüme planlarıyla Türkiye ekonomisi daha da güçlenecek. İş dünyasında da 2018'in olumlu geçeceğine ilişkin sinyaller artıyor. İş Bankası'ndan Sanko'ya kadar Türkiye'nin önde gelen gruplarının yöneticileri Türkiye'nin 2018'de eşik atlayacağı konusunda hemfikir.

İş dünyası 2018'den umutlu... Strateji ve planlar hükümetin "Güçlü Türkiye" hedefleri doğrultusunda gerçekleştiriliyor. Ekonomik büyümenin yılın ilk çeyreğinde hayata geçecek reformlarla hızlanacağını belirten iş insanlarına göre Türkiye 2018'de eşik atlayacak. En önemlisi sadece kamunun değil, özel sektörünün de yatırımlarında artış yaşanacak...



AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

GÜÇLÜ TÜRKİYE 2018

2017 BEKLENTİLERİ AŞTI

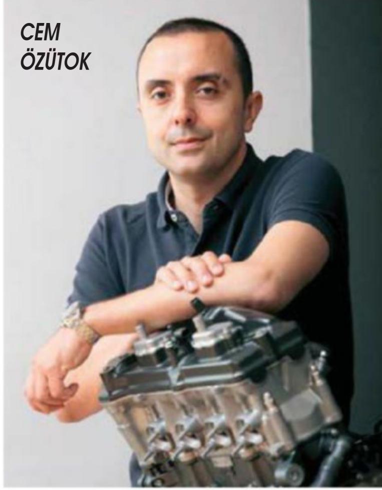
2018 planlarını yapan iş insanlarını rahatlatan ve yeni yıla umutla bakmalarını sağlayan en önemli gelişme, 2017'nin üçüncü çeyreğinde yüzde 11,1 olarak gerçekleşen büyüme oldu.

Baymak CEO'su Ender Çolak, geçen yılın üçüncü çeyreğindeki beklentilerin üzerinde gerçekleşen büyüme rakamının 2018'e umutla bakmalarını sağladığını söylüyor.

"Pek çok alanda ülkemizin 2018'i 2017'den daha iyi geçireceğine inanıyoruz" diyen Çolak, grup olarak 2017'yi ciroda yüzde 35 büyümeyle kapattıklarını belirtiyor. Türkiye'de son 3 yıldır her çeyrekte sürdürülebilir büyümeyle ilerlemeleri sayesinde BDR Thermea grup şirketleri içerisinde İspanya, İtalya ve İngiltere'yi geride bırakarak ilk sıralara yükseldiklerini söylüyor.

Son dönemde şirketlerin yazılım ve teknoloji alanında yaptığı dijital yatırımlar da 2017'de bilişim sektöründeki şirketlerin çift haneli büyümesini sağladı. Türkiye'nin önde gelen yerli yazılım şirketlerinden





Univera'nın genel müdürü Cüneyt Ersin, 2017'de yüzde 22'lik büyüme kaydettiklerini belirterek "EBITDA bazında ise daha fazla büyüme gösterdik. Geçen yıl, özellikle akıllı yazılımlara ve nesnelerin internetine çok yatırım yaptık" diyor.

2017'yi verimli geçirdiklerini söyleyen şirketlerden biri de çağrı merkezi firması Webhelp. Şirketin CEO'su Metin Tarakçı, 2017'yi yüzde 25 büyümeyle kapattıklarını söylüyor.

BÜYÜME HIZLANACAK MI?

Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin 2017 gibi zor bir yılı çift haneli büyümeyle kapatması 2018'e yönelik umutları da artırmış durumda. Örneğin geçen yıl, sektörde yaşanan daralmaya rağmen Honda Türkiye, 2017'nin ilk 11 ayında satışlarını yüzde 30 oranında artırdı.

Honda Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cem Özütok, "Yeni Civic modelinin lansmanını yaptıktan sonra 1 yılda 23 bin adet Honda Civic Sedan satışı gerçekleştirdik. Civic satışlarının kazandırdığı bu ivmeyle geçtiğimiz aralık ayının sonuçlarını beklemeye gerek kalmadan, Honda Türkiye olarak tarihimizin en yüksek satışını gerçekleştirerek rekor kırdık" diyor. Özütok, bu yıl ise dizel motorlu Civic ile birlikte toplam satışı yıllık bazda 30 bin adetlerin üzerine çıkararak, Honda Türkiye'nin yeni satış rekorları kırmasını hedeflediklerini söylüyor.

2016'da yüzde 15 büyüyen Reysaş Yatırım Holding de 2017'yi aynı çift haneli büyüme oranıyla kapattı. 2017'ye göre 2018'e daha pozitif baktıklarını belirten Reysaş Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Durmuş Döven, "İçinde bulunduğumuz süreçte Türk demokrasisine ve iradesine sahip çıkan Türk milletine hayata geçirdiğimiz yatırımlarla istihdam yaratmaya devam ediyoruz" diyor.

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu ise 2018'de büyümenin hem Türkiye'de hem dünyada hızlanacağını öngörüyor ve ekliyor: "Gerilmiş ekonomik ortama rağmen, bizler durmak bilmiyoruz ve yatırımlarımıza devam ediyoruz. Zorluklar bulunduğumuz coğrafyanın bir gerçeği. Bunu bilerek azimle, panik yapmadan yatırımlarımızı sürdürdük, sürdürüyoruz ve sürdüreceğiz."

ADNAN BALİ / İŞ BANKASI GENEL MÜDÜRÜ

"2017'DE GÜÇLÜ BÜYÜME GÖSTERDİK"

8 MİLYON YENİ İSTİHDAM

2005'ten bu yana 8 milyonun üzerinde yeni istihdam yaratıldı. Bu sayı, birçok Avrupa ülkesinin nüfusundan fazla... Ekonomimiz 2017'de güçlü bir büyüme performansı gösterdi. Sağlam makroekonomik temellerimiz ve güçlü finansal sistemimiz de dalgalanmalara karşı bizleri koruyor ve ekonomimize esneklik sağlıyor.

AB'NİN ALTINDA

Türkiye'nin özellikle bütçe açığı ve kamunun borç stokunun milli gelire oranlarının Avrupa Birliği'nin belirlediği Maastricht kriterlerinin çok altında olması, gerektiğinde ekonomiyi canlandırmak için maliye politikalarını kullanabilme imkanı veriyor.

BANKACILIKTA RİSK YOK

Güçlü bilanço yapısı ve sermaye yeterliliğiyle Türk bankacılık sektörü 2018 ve sonrasında da ekonomik kalkınmayı desteklemeye devam edecek. Bugün sektörde sermaye yeterliliği BDDK'nın belirlediği yasal limitlerin oldukça üstünde ve yüzde 17'ler seviyesinde. Tasfiye olunacak alacaklar oranı da bazı Avrupa ülkelerinde yüzde 10'lara yaklaşırken bizde yüzde 3 civarında düşük bir düzeyde seyrediyor. Sektörün dövizde de açık pozisyonu bulunmuyor.



ÜRETİM ARTACAK

2018'de uygulamaya konacak teşvikler ve özellikle imalat sanayisini öne çıkaran uygulamalar, üretim ya-



İçimizdeki güç,
yazılımdan çok daha fazlası!

Satış, servis ve lojistik konularında
Yazılım
Projelendirme
Danışmanlık
Barındırma ve Destek hizmetlerimiz ile
dijital dönüşümünüze destek oluyoruz.

artıelement

www.univera.com.tr

univera

tırımlarını da önemli ölçüde artıracak. Hükümetin 2018 hedeflerine Türkiye'nin birbirinden köklü şirketleri de gösterecekleri ekstra gayretle katkı sağlayacak.

2018'in Baymak markasının geleceği için çalışacakları bir yıl olacağını belirten Baymak CEO'su Ender Çolak, "2018'deki yatırım ve büyüme planlarımızla paydaşlarımıza ve dolayısıyla ülke ekonomisine elimizden gelen katkıyı sağlamaya devam edeceğiz" diyor.

20 yılda 350 binden fazla araç üreterek Türkiye otomotiv sanayisinin önemli üreticilerinden biri haline gelen Honda Türkiye'nin de 2018 önemli yatırım yıllarından biri olacak.

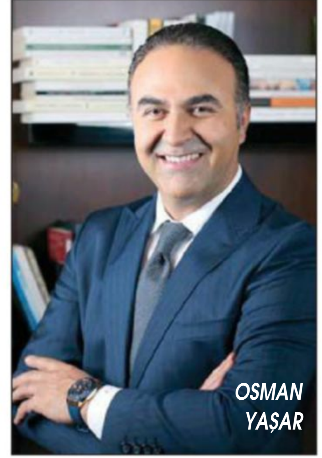
Geçen yıl, 40 milyon Euro tutarında ikinci vardiya yatırımını hayata geçiren ve 400 kişiye ek istihdam yaratan şirket, geçtiğimiz aralık ayında yurt içi ve yurt dışından aldığı yoğun talepler doğrultusunda Türkiye fabrikasında ikinci vardiyaya geçti.

Honda Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cem Özütok, 2018'de Türkiye'de 40 bin sedan Civic üretimi gerçekleştireceklerini belirterek halihazırda yüzde 40 olan yerli parça kullanım oranını üretim adetlerinin büyümesiyle birlikte artırmayı planladıklarını belirtiyor.

HEDEF İSTİKRARLI BÜYÜME

2018'de istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme iş dünyasının temsilcilerinin en önemli hedefleri arasında yer alıyor. Geçtiğimiz yıl, Türkiye'de 800 bayiye ulaşan Oses Grup'un yönetim kurulu başkanı Osman Yaşar da istikrarlı büyümelerini 2018'de de devam ettireceklerini belirtiyor.


ENDER ÇOLAK


OSMAN YAŞAR

2018'de franchise ve üretim alanında yatırım yapacaklarını söyleyen Yaşar, şöyle konuşuyor: "Yurt içinde bölgesel yatırım planlarımız var. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde bölgesel üretim veya dağıtım merkezi kuracağız. Yurt dışında fuar katılımlarımız ve yeni partner arayışımızsa devam ediyor. 2018'de Türkiye'de100 franchise açma hedefindeyiz."

2017'de bir önceki yıla göre daha istikrarlı ve daha kârlı bir yıl geçirdiklerini söyleyen Aydın Saat Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Aydın da "Satış olarak hiç problem yaşamadık" diyor.

Doğru marka, teknolojik üstünlük ve erişilebilir ürün

ZEKİ KONUKOĞLU / SANKO HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"2018'DE 325 MİLYON DOLARLIK YATIRIMA BAŞLIYORUZ"

"GELECEĞE HAZIRLANIYORUZ"

Kurucumuzun "Yatırımlar zor zamanda yapılır" düsturunu benimseyip, koşmaya devam ediyoruz. Ekonominin zor olduğu dönemlerde yatırımlara hız verip, geleceğe hazırlanıyoruz.



"MEVCUT SEKTÖRLERİMİZ ÖNCELİĞİMİZ"

Yeni konulara yatırım yapmak yerine, içinde bulunduğumuz sektörlerde öncelikli büyümek istiyoruz. Tekstil, enerji, çimento ve ambalaj sektörlerine yoğunlaşacağız.

325 MİLYON DOLAR YATIRIM

2018'de tekstilde 80, enerjide 175, çimentoda 35, ambalajda 20 ve değişik sektörlerde ise 15 milyon dolarlık olmak üzere toplamda 325 milyon dolarlık yatırım başlatacağız. Yatırımların 225 milyon dolarlık bölümü 2018 sonuna kadar tamamlanacak. Kalan 100 milyon dolarlık bölümü ise 2019'da bitecek.

JEOTERMAL VE RÜZGAR

Tekstil yatırımlarımız yenileme ve tevsii olarak iki bölümden oluşuyor. Enerjide ise jeotermal ve rüzgar santralleri yatırımlarına devam ediyoruz. Bu yatırımlara 2018'de başlanacak ve 2019 sonuna kadar tamamı devreye alınacak. Çimentoda çeşitlendirme, kısmi kapasite artışı ve yenilemelerle birlikte yeni otomasyon yatırımları olacak. Ambalajda kapasite artışı ve çeşitlendirme yatımlarımız var.

ASTRON GPS SOLAR
ONUNLA HER ZAMAN DAKİKSİN. DÜNYANIN HER YERİNDE.

İhtiyacı olan tüm enerjiyi sadece ışıktan alan Astron GPS Solar, tek bir butona bastığınızda yeryüzündeki tüm zaman dilimlerine göre kendini ayarlar. 100.000 yılda bir saniyelik hassasiyetle her zaman dakiksin.



ASTRON



*Bölge veya zaman dilimi değişikliği olması halinde manuel zaman dilimi ayarlaması gerekebilir.

SEIKO

www.aydinsaat.com

AYDINSAAT



grubunun bu başarının anahtarı olduğunu ifade eden Aydın, geçtiğimiz yıl yeni ofis merkezlerine taşınmalarının da kârlıklarını olumlu etkilediğini belirtiyor. 2018'de istikrarlı büyümeyi sürdürmeyi hedeflediklerini söyleyen Aydın, "2018 Seiko markasının teknolojik ürünlerinde yoğunlaşacağımız bir yıl olacak. Grand Seiko 2018 büyümemizde önemli rol oynayacak" diyor.

İSTİHDAM NE KADAR ARTACAK?

Özellikle hükümetin açıkladığı 2018 programı kapsamında, işsizlik oranının yüzde 10,5'e gerilemesi bekleniyor.

Sadece kamunun değil özel sektörün de 2018'ye yönelik planları arasında istihdamın artırılması bulunuyor. Özellikle yeni yatırım ve istihdam planlarına uygulanan teşvikler bu konuda Türkiye'nin önde gelen gruplarının da yeni iş fırsatları yaratmasını sağlıyor.

2017'de 450 kişilik istihdam sağlayan Sanko Holding, bu yıl 450-500 arasında yeni istihdam yaratmayı planlıyor. 2017'de istihdam öngörülerini aşarak 3 bin kişilik istihdam sağladıklarını söyleyen Webhelp Türkiye CEO'su Metin Tarakçı, "Yeni büyüme alanlarını göz önünde bulundurduğumuzda 2018'de bin kişilik ilave istihdam ile toplamda 4 binden fazla kişiye istihdam sağlayacağımızı öngörüyoruz" diyor.

Oses Grup Yönetim Kurulu Başkanı Osman Yaşar ise 2017'de sadece İstanbul'daki genel merkez fabrikasında 130 kişiyi istihdam ettiklerini belirterek 2018'de istihdamı yüzde 15 oranında artırarak 150 kişiyi daha işe alacaklarını söylüyor. Yaşar, "Şube ve bayilerimizi de düşünürsek her gün giderek büyüyen bir aile oluyoruz" diyor.

Baymak CEO'su Ender Çolak da "Bu güçlü atılımlar ve geleceğin Baymak markası için son yıllarda sürdürdüğümüz yeni istihdam politikamızı sürdüreceğiz. 2018'in ocak ayından itibaren farklı departmanlarda değerlendirilmek üzere120 personel istihdam edilmesini planlıyoruz" diyor.

İHRACAT HEDEFİ 2017'NİN ÜZERİNDE

Geçtiğimiz kasımda ihracatta rekor artış yaşandı. 2016'nın aynı ayına göre ihracat yüzde 14,2 artarak 13 milyar 629 milyon dolar olurken, son 12 ayda ise 155 milyar 443 milyon dolara yükseldi. Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin en önemli hedeflerinden biri de 2017'de ihracatta yakalanan artışı 2018'de de sürdürmek.

"2017'de ihracatımızı yüzde 20 artırdık ve 2018 yılında da artırmaya devam edeceğiz" diyen Baymak CEO'su Ender Çolak, özellikle Avrupa Birliği'nin kendileri için önemli bir pazar olduğunu belirtiyor. Çolak, 2018'de ABD'ye de ihracata başlayacaklarını anlatarak "Hedefimiz markamızın 2023'te dünya pazarında ısıtma sektöründe ilk 10 marka arasında yerini almasını sağlamak" diyor.

Geçtiğimiz yıl, İngiltere'de mağaza açan Oses Grup'un yönetim kurulu başkanı Osman Yaşar da 2018'de yurt dışında verdikleri franchise ve master franchise'larla ihracata katkı yapacaklarını söylüyor. "İngiltere gibi Batı Avrupa ülkelerinde mağaza açmayı çok önemsiyoruz" diyen Yaşar, yurt dışında verecekleri bayiliklerle ihra-


METİN TARAKÇI


MEHMET AYDIN

DURMUŞ DÖVEN / REYSAŞ YATIRIM HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"KAZANDIĞIMIZI İŞİMİZE HARCIYORUZ"

"ODAKLANDIĞIMIZ 3 SEKTÖR"

Holding olarak tren, depo ve lojistiğe limitsiz para yatırıyoruz. Bu işten kazandığımızı bu işe harcıyoruz. Yurt içinde depo, tren, tarım ve hayvancılık yatırımlarımızı yaklaşık 5-6 kat büyütmek için gerekli yatırımlarımızı yaptık. Bunun yanında istif makineleri ve lojistik yatırımlarımızı yaptık.

CİRO HEDEFİ 1 MİLYAR DOLAR

Yurt dışında İngiltere, Belçika, Hollanda, Avusturya, Macaristan ve Polonya'da tren yatırımlarımız devam ediyor. 2023 yılında Reysaş Yatırım Holding olarak bugünkü ciro ve büyüklüğümüzü minimum yüzde 50 büyütmeyi planlıyoruz. Holding olarak 2023 yılı hedefimiz 1 milyar dolar ciroya ulaşmak.

reysas logistics

www.reysas.com | info@reysas.com



















- *Depolama Hizmetleri*
- *Akaryakıt ve Oto Taşımacılığı*
- *Parsiyel Taşımacılık*
- *Karayolu, Demiryolu ve Gemi Taşımacılığı*
- *Forwarding Hizmetleri*

Küçük Çamlıca Mahallesi Erkan Ocaklı Sokak No:13 Üsküdar / İstanbul
Telefon : +90 (216) 564 2000 | Faks : +90 (216) 564 2099

cata katkı yapmayı sürdüreceklerini belirtiyor.

Univera Genel Müdürü Cüneyt Ersin de ihracata önem verdiklerini ve odaklandıkları 4 ülkede tanıtım faaliyetlerini artırdıklarını belirterek 2018'de büyümeyi yüzde 35'e çıkaracaklarını söylüyor.

Ersin, "2018'den umutluyuz. Bu nedenle hazırlıklarımızı, ürünlerimizi dünya standardına getiriyoruz" diyor ve ekliyor: "Satış sonrası servis yönetimindeki yeni paket yazılımımız CallDesk ve hızlı modifiye edilebilir e-ticaret platformumuz CommercePortal'a çok güveniyoruz. Avrupa'da ve ABD'de çok daha pahalı olan bu yazılımları Türkiye ve çevre ülkelerde çok daha ekonomik fiyatlara vereceğiz, üstelik kalitede de onları geçeceğiz."



ERGİN ÖZTÜRK

YENİ YATIRIM PLANLARI

2018 yılında yeni yatırım planları yapanlar arasında Kurtsan Holding de bulunuyor. En önemli hedeflerinin sürdürülebilir büyüme ve kârlılık olduğunu söyleyen Kurtsan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Aylin Kurt, 2018'de Bandırma'daki fabrikalarında Ar-Ge ve üretim hatlarına yatırım yapmaya devam edeceklerini söylüyor. Kurt, 2018 yatırım planlarını şöyle anlatıyor: "Doğal ve bitkisel ürünlerin üretimi ciddi titizlik ve dikkat istiyor. Bunu daha da geliştirmek ve tüketicilerimize beklentilerinin üzerinde hizmet verebilmek için yatırımlarımıza devam edeceğiz. Otacı şirketimizde doğal ve bitkisel ürünler geliştirmeyi sürdüreceğiz, yeni saç bakım ürünlerimizi tüketicimizle buluşturacağız. İlaç şirketimizde ise dermatoloji alanında 2 yeni ilacımızın lansmanını yapmayı planlıyoruz."

Anadolu'da, üniversite ve yüksek okullardan mezun olan gençlere kendi memleketlerinde istihdam imkanı sağlayabilmek ve katma değer yaratmak amacıyla önce Bingöl daha sonra Yozgat ve Van'da çağrı merkezleri açan Webhelp'in Türkiye CEO'su Metin Tarakçı, yeni Van yatırımlarıyla 5 yılda 1.000 kişiye istihdam sağlamayı planladıklarını söylüyor.

Tarakçı, "Yaptığımız ve yapacağımız bu yatırımlarla Türkiye'de istihdama devam ederek, iş dünyasının bu yeni yol haritasına katkı sağlayacağız" diyor.

İŞ HACMİ ARTACAK

Yeni yatırım planları arasında yer alan dijital dönüşüm projeleri de bu alandaki potansiyel iş hacimlerinin artmasına neden oluyor. Global arenada yer almak ve kârlılıklarını artırarak güçlenmek isteyen şirketlerin kurumsal dönüşüm ve dijitalleşme çalışmalarını başlattığını belirten IFS Türkiye Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ergin Öztürk, "Rekabet yarışında önde olmak isteyen şirketler, dijital dönüşüme hızla uyum sağlamak zorunda. 2018 yılında Türkiye'de daha fazla 'akıllı işletme' göreceğiz" diyor.

ERP yazılımları alanında dünyada 3 binden fazla müşterilerinin, 1 milyon da kullanıcılarının olduğunu söyleyen Ergin, IFS'nin dünyanın yanı sıra Türkiye'de de iş hacminin arttığını belirtiyor. Ergin, "Türkiye'de Partner Network Programı'yla nitelikli partner ekosistemini genişletiyoruz. Türkiye'nin farklı bölgelerindeki projelere daha kolay, kesintisiz ve uzmanlık gerektiren hizmetleri götürebilmek için hizmet ağımızı genişletmeye odaklandık" diyor.

AYLİN KURT / KURTSAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"YERLİ ÜRETİME DESTEK VERİYORUZ"

"2017'DE YÜZDE 15 BÜYÜDÜK"

2017 için yüzde 10 büyüme hedefi koymuşken 2016'ya göre yüzde 15 civarında büyüme sağladık. Bandırma'da bulunan fabrikamıza yeni depo alanları ekledik, makine, ekipman yatırımlarımız devam etti, yeni çıkan Otacı Herbal hot isimli soğuk algınlığı ürünümüz için yeni üretim alanı oluşturduk.

"YENİ ÜRÜNLER GELİŞTİRİYORUZ"

350 çalışanımızla istihdama katkı sağlarken kendi Ar-Ge'miz tarafından geliştirdiğimiz ürünlerle yerli üretime destek veriyoruz. Hükümetimizin yerli ve milli tanımına uyan en güzel örneklerden biri biziz. Yüzde 100 yerli sermayeli bir şirketiz. Sürekli olarak yeni ürünler geliştirmeye, yatırımlar yapmaya ve ihracatımızı artırarak ülke ekonomisine katkıda bulunmaya devam etmek istiyoruz.



SINIRSIZ BAĞDAT CADDESİ AYRICALIĞI

Site içi ve havuzlu alternatifler • Tüm projelerde deniz ve şehir manzaraları

ıhlamur terrace / Erenköy sahil

YAŞAMA HAZIR

cadde terrace / Erenköy Cadde

YAŞAMA HAZIR

terrace cadde 251 / Göztepe

YAŞAMA HAZIR

terrace deniz / Suadiye

2018 TESLİM

Bağdat Caddesi'nin

en prestijli konumlarında, yaşam ve yatırım için "Terrace" imzalı sınırlı sayıdaki daire seçeneklerimizi görmeden kararınızı vermeyin.



444 2002

www.inanlar.com

İNANLAR Merkez Tanıtım Ofisi
Terrace Fulya Hakkı Yeten Cad.
No: 11 M4 Katı Fulya - İstanbul

/inanlarkurumsal

İNANLAR 1965 53 yıl

"3

İNOVASYON

DİJİTALLEŞME



AKILLI ULAŞIM ÇÖZÜMLERİ



ALANA ODAKLI BÜYÜYECEĞİZ”

Ford Otosan, Türkiye’nin en büyük otomotiv şirketi. Türkiye’de ticari araç alanının lideri, Ford dünyasında ise Avrupa ticari araç birincisi... Şirketin genel müdürü HAYDAR YENİGÜN, gelecekte de bu liderlik konumlarını sürdüreceklerini söylüyor. “Bunun için satış, üretim ve inovasyonda dünya trendlerini yakından takip ediyoruz. Değişime entegre olmayan yaşayamaz” diyor. Bu doğrultuda önümüzdeki dönemde şirkette “dijitalleşme”, “akıllı ulaşım çözümleri” ve “inovasyon” olmak üzere 3 alandaki çalışmalara odaklanacaklarını vurguluyor. Yenigün, “Gelecek 5 yılda Ar-Ge’de otonom kamyon, bağlantılı araçlar ve akıllı ulaşım çözümlerine yoğunlaşmanın yanı sıra kalitemizi, verimliliğimizi ve kapasitemizi artıracağız” diyerek yol haritalarını detaylandırıyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

Ford Otosan 2016 yılında Türkiye'deki toplam araçların yüzde 22'sini, ticari araçların ise yüzde 62'sini üretti. Ticari araçlarda geleneksel liderliğini pekiştirdi ve 2016 yılındaki satış gelirleri bir önceki yıla göre yüzde 9 artışla 18 milyar TL seviyesine ulaştı. Yine geçtiğimiz yıl 3,9 milyar dolar ihracat gerçekleştirerek 2016'da da Türkiye'nin ihracat şampiyonu olmayı sürdürdü.

2016 sonunda çalışan sayısı 10 bin 261 kişiye ulaşan şirket, liderliğini sürdürmekte kararlı. Son 6 yıldır Ford Otosan'ın genel müdürlük koltuğunda oturan Haydar Yenigün, önümüzdeki dönemde stratejilerini "sanayicilik", "satış" ve "Ar-Ge" üzerine kurduklarını ve bu üç alanda da büyüme beklediklerini söylüyor. Özellikle otonom sürüş, elektrikli/bağlantılı araçlar ve akıllı ulaşım çözümleri üzerine yoğun olarak çalıştıklarını anlatan Yenigün, "Önümüzdeki dönemde odağımız kesinlikle dijitalleşme" diyor.

Yenigün ile Ford Otosan'ın liderlik sırlarını ve yeni dönem planlarını konuştuk:

● Ford Otosan olarak 2016'yı nasıl kapattınız? Hedeflerinizi tutturabildiniz mi?

■ Biz 2010 sonuyla 2014 sonu arasındaki 4 yıllık süreçte 1,6 milyar dolar yatırım yaptık. Bu 1,6 milyar dolarlık yatırım bizim gelecek 8-10 yılda başarılı olmamızı garanti edecek bir yatırımdı. O dönemlerde ihracatımız çok yükseldi, şu an Türkiye'de gerek adet gerekse parasal değer olarak bir numaralı şirketiz. Bu çok değerli bir şey…

Ülkenin ticari araçlarının yüzde 62'sini biz ihraç ediyoruz. Ford açısından bakarsanız Ford'un Avrupa'daki ticari araçlarının yüzde 85'ini üretiyoruz. Bu yatırımlarımızdan önce Avrupa'da Ford markasıyla 6'ncı-7'nci sıradaydık. Son 2 yıldır 1 numarayız ve bundan sonra da bunu bırakmaya niyetimiz yok. Özetle 2016 her bakımdan çok başarılı geçti.

● Biraz aklınıza gelen çarpıcı rakamlardan bahseder misiniz?

■ Bugün 11 bin kişiyi istihdam ediyoruz. 11 bin kişilik bir aile, 5,3 milyar dolarlık bir şirket



DÜNYA IFS'İ TERCİH EDİYOR

YA SİZ?

IFS APPLICATIONS™ 9

Dünyanın lider ERP uygulaması* IFS Applications™, kolay ve kullanıcı dostu ekranları, esnek platformu, endüstriye özel çözümleri, müşteri odaklı yaklaşımı, genç ve dinamik yapısı ile büyüyen akıllı şirketlerin ERP tercihi olmaya devam ediyor. Bilgi ve deneyimini uzman ekipleri ile size aktararak daha üstün performansa ve dünya ile yarışır güce ulaşmanızı sağlıyor.

ERP'deki yeni trend IFS Applications™ 9 hakkında daha ayrıntılı bilgi almak için bizi arayın.



IFS Türkiye

0216 545 96 96
satis@ifs.com.tr
/ifs.com.tr
/IFS_Turkiye
www.ifs.com.tr



* IFS Applications™, Gartner Magic Quadrant 2013, 2014 ve 2015 ERP raporlarında 3 yıldır üst üste "Liderler" kategorisinde yer alan iki firmadan biridir.

değeri… Bu, dünya ölçeğinde de ciddi bir rakamdır. Ürettiğimiz araç kapasitesi diye bakarsanız 455 bin araçlık bir kapasiteden bahsediyoruz. Kocaeli fabrikamızda her gün 1.100 adet araç üretiliyor. Dünyanın 82 ülkesine araç satıyoruz.

● 2016 yılı cironuz yıllık yüzde 9 artarak 18 milyar TL'ye ulaştı. Buradaki büyüme hangi segmentlerden geldi?



RAKAMLARLA FORD OTOSAN

1. 82 ülkeye araç satıyoruz. 2016 cirosu 18,4 milyar TL, ihracat ise 3,9 milyar dolar oldu.
2. 11 bin kişilik istihdam ve 5,3 milyar dolarlık değerle dünya ölçeğinde bir rakama ulaştık.
3. 2016'da 257 bin araç ihraç ettik. İhraç edilen ticari araçların yüzde 62'si bize ait.
4. Ford'un Avrupa'daki ticari araçlarının yüzde 85'ini bizim üretmemiz gücümüzü de ortaya koyuyor.
5. Yılda 455 bin araç üretiminden söz ediyoruz. Fabrikamızda her gün 1.100 adet araç üretiliyor.
6. 2010-2014 arasında, gelecekteki başarımızı garanti için 1,6 milyar dolarlık yatırım yaptık.
7. 2018'deki büyüme oranımız geçtiğimiz dönemdeki büyüme artışından biraz daha fazla olacak.
8. 2018'de 3'ü ithal, 1'i Türkiye'de üretilecek 4 yeni modelin lansmanını yapacağız.
9. Gündemimizdeki en önemli işlerimiz "otonom kamyon", "telematics" ve "bağlantılı araç".
10. Yeni dönemde "dijitalleşme, inovasyon ve akıllı ulaşım" gibi 3 konuya odaklanacağız.

■ En büyük artışı elde ettiğimiz aracımız Transit, yani orta ticari segment. Ürettiğimiz iki orta ticari araçtan biri Custom, özellikle Avrupa'da çok iyi satıyor. Bizi Avrupa'da 1'inciliğe taşıyan da o aracımız.

Şirketin cirosu tam olarak 18,4 milyar TL, ihracat cirosu da 3,9 milyar dolar. Ciromuz 16 milyar dolar seviyesinden 18 milyar TL seviyesine çıktı.

Bu trend önümüzdeki dönemde de devam edecek, çünkü araçlarımızın kapasitesini artırmak için çalışıyoruz. Örneğin geçtiğimiz ve bu yıl yaptığımız çalışmalar sonucu önümüzdeki yıl daha fazla sayıda Transit'i ihraç edeceğiz. Hem ihracat adedimiz hem de ciromuz artacak.

● 2016 yılı toplam satış adediniz neydi?

■ 2016'da toplam 373 bin adet araç sattık. İhracatımız ise 257 bin adet. 2018 yılında bu rakamı 270 bine çıkarmayı planlıyoruz.

● Sizce sürdürülebilir başarınızın sırrı ne?

■ Müşteriye yakın olan aracı satmak… Yapılan genel hata şudur, siz otomotiv şirketleri olarak çok iyi bir araç yaptığınızı düşünebilirsiniz. Piyasaya çıkarırsınız, ancak müşteri öyle bir araç istemediği için satamazsınız. Aracınız mükemmeldir ama müşterinin istediği araç değildir. Bizim başarımızın altında yatan şey şu; biz önce müşterinin ihtiyacını tam tespit edip, mühendisliğimizi onun üzerine kurarız.

● Büyürken karşılaştığınız zorluklar neler?

■ Birincisi büyüme için insan kaynağına ihtiyacınız olur. Büyümek için buna hazır ve içtenlikle kendini adamış bir yönetim ekibine ihtiyaç var. Hemen akabinde de bunu hayata geçirecek teknik altyapısı olan bir ekibiniz olması lazım. Yani şirketin DNA'sı büyümeye uygun mu, ona bakmalısınız. Bizim en kuvvetli olduğumuz kısım budur.

İkincisi ortağınızın size güvenmesi lazım, yani size para verecek, yatırım yapmanızı sağlayacak olanları ikna etmelisiniz. Üçüncüsü de tüm bunları yaptıktan sonra ortaya çıkaracağınız ürün pazarda bir değere tekabül etmeli.

● 2018 yılı büyüme hedefiniz ne olacak?

■ Geçmiş dönemdeki artışa bakın, bundan biraz daha fazla miktardaki artışı önümüzdeki yıl da gerçekleştireceğiz.

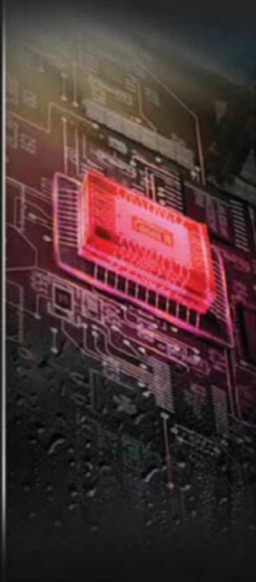
● 2018 için yeni planlarınız neler, örneğin yeni yatırım planlıyor musunuz?

■ Bizim yatırımlarımız hiç bitmez. Yatırımlarımızın en düşük rakamı bile her yıl 100-150 milyon Euro civarındadır. Çünkü, ürünlerimize

EN ZORLU KOŞULLAR İÇİN TASARLANDI

MULTI V™ 5







Hem hava sıcaklığını
hem de nemi
algılama





Yapısı ve malzemesi
yeniden tasarlanmış
kompresör





26HP'a kadar
tek gövde



Ocean
Black Fin

Geliştirilmiş
korozyon
direnci





Geliştirilmiş
ısıtma
performansı



Arçelik A.Ş.
KURUMSAL
ÇÖZÜMLER

Koç



"ÖNÜMÜZDEKİ 10 YILDA SEKTÖR DE MÜŞTERİ DE DEĞİŞECEK"

BÜYÜME BEKLENTİSİ

Eğer momentumu değiştirecek bir yıkım gerçekleşmezse önümüzdeki 10 yılda otomotiv dâhil ekonominin canlanması öngörüsü var. Önümüzdeki yıl Amerika'nın faizleri artırması nedeniyle gelişmekte olan ülkeler olarak belki bir miktar durağanlık yaşayabiliriz, ama uzun vadede sektör büyüyecek.

TÜKETİM TRENDLERİ

İnsanların tüketim alışkanlıkları değişecek. Daha önce "Bir araç almam lazım" diyen insan profili giderek "Nasıl bir şeye ihtiyacım var, problemimi nasıl çözebilirim" sorusuna odaklanacak. Yani müşterilerin profili değişecek. "Araç paylaşımı ve kiralaması artacak. Şehirlerin daha fazla büyümesiyle altyapı ihtiyacı olacak, bunlar da büyümeyi getirecek.

ZORUNLU DEĞİŞİM

Otomotiv sektörü de akıllı ulaşım çözümleriyle zaten kendini buna entegre edecek. Buna entegre olmayan yaşayamaz. Tüketiciler değişeceği için otomotivcilerin onlardan önce değişmesi ve onlara bir şey sunması lazım. Dolayısıyla otomotiv büyürken formasyonu değişecek. Biz belki araç kiralama veya paylaşım şirketlerine daha fazla araç satmaya başlayacağız.

KONSOLİDASYON ÖNGÖRÜSÜ

10 yıl sonra muhtemelen konsolidasyonlar olacak. Bu kadar hızlı değişen bir otomotiv teknolojisi dünyasının bu kadar fazla markayla devam etmesini çok öngörmüyorum. Şu anda Türkiye'de aşağı yukarı 54 marka araç satıyor. Burada bir konsolidasyon olacağını düşünüyorum. Bu konsolidasyon teknolojik kaynaklı olacak. Bizim Ar-Ge konusunda bu kadar çaba göstermemizin altyapısında da bu var.

sürekli yenilik katmamız gerekiyor. Dolayısıyla bunlar devam edecek.

Önümüzdeki yılın 3'üncü çeyreğinde yeni kamyonumuzu piyasaya süreceğiz, bu çok önemli bir proje. 2003'te bir kamyon yapmıştık, şimdi yeni ve dünya çapında bir araç yapıyoruz. Biliyorsunuz, kamyonda 2011'den itibaren yurt dışına da çıkmaya başladık. Ticari araç satışlarımızın dışında Ford'la kamyonda kendi başımıza 50 ülkeye satış yapmak üzere distribütörlükler veriyoruz ve oralarda organizasyonlar kuruyoruz. Şu anda 27 ülkede varız. Bu sayıyı önümüzdeki yılın sonunda 42'ye, 2020 sonunda 50'ye çıkaracağız. Önümüzdeki yıl iki tane de yeni otomobil lansmanımız var; Focus yenilenecek, Mustang'in 2018 versiyonunu piyasaya çıkaracağız, bir de SUV'nin bugüne kadar Türkiye'de hiç satmadığımız yeni bir versiyonu gelecek.

Dolayısıyla 2018 yine yoğun bir yıl olacak. Üretim sayımızı, ihracatımızı ve yurt içi satışlarımızı artıracağız. Dört de yeni ürün lansmanı yapacağız; bunlardan biri bizim ürettiğimiz araç, üçü ithal ettiğimiz otomobiller.

● Önümüzdeki dönem için büyüme stratejinizi öğrenebilir miyiz?

■ Bizim bir ana işimiz var; sanayicilik ve satış. Son yıllarda buna 3'üncü bir bacak daha ekledik, o da ürün geliştirme, yani Ar-Ge. Stratejimizi bu üçü üzerine kuruyoruz, üçünde de büyüme öneriyoruz.

Ar-Ge kısmında otonom kamyon projemizin testleri devam ediyor. Ayrıca Telematics denilen, araçların birbiriyle bağlantılı olmasını sağlayan teknolojiler üzerine çalışıyoruz. 2019 yılı sonu için plug-in hybrid (elektrikli, şarj edilebilir ve menzil uzatma yeteneğine sahip elektrikli araç) projelerimiz var. Sanayicilik tarafında ise üretim artacak. Bunun için yeni bir deklarasyon yaptık, 52 milyon dolarlık bir yatırımımız var. Onunla birlikte 455 bin araca çıkıyoruz. Türkiye'deki satışlar konusunda da yeni ürün sunumlarıyla daha farklı konseptte satış mekanizmaları geliştireceğiz. Yani sadece peşin para ya da banka kredisiyle araç satmaktan ziyade artık dünyada yaygınlaşan dönemsel araç sahiplenme mekanizması diyebileceğimiz "balon ödeme" sistemini kullanacağız.

Sistem şöyle çalışıyor; 100 liralık bir araç almak istediğinizi düşünün. Bu 100 liralık araca 30 lira peşin ya da mevcut arabanızı vermenizi

WORLD CITIES CONGRESS ISTANBUL'18

ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY

MEET THE
SMART
CITIES

17-18-19
APRIL 2018

YENİKAPI EURASIA EXHIBITION & SHOW CENTER

worldcities2018 WorldCities2018 worldcities2018 World Cities Istanbul

www.worldcities.istanbul info@worldcities.istanbul +90 216 425 63 00

UBM

"2020'DE ESTONYA VE LİTVANYA'YA GİRECEĞİZ"



GÖZDE PAZARLAR

Doğu Avrupa, Rusya, Afrika, Kuzey Afrika, Sahra altı, Orta Doğu, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri'ni gözde pazarımız olarak sayabiliriz. Bir de Rusya'nın güneydoğu tarafındaki Türk Cumhuriyetleri var. Satış olarak bize en çok memnuniyet veren pazar Doğu Avrupa pazarı. Oradaki satışlarımız gayet iyi, yayılımımızı da devam ettiriyoruz.

ÇİN GİRİŞİMİ

Bütün bunların yanında bir de Çin'de bir işimiz var;. Kamyonumuzu Çin'deki Jiangling Motor Company (JMC) şirketine lisansladık, gerek motorumuzu gerek kamyonun kendisini orada bizim desteğimizle ve yönetimimizle devreye aldılar. İki hafta önce orada satışlar başladı.

BALTIK PLANI

JMC'nin her sattığı kamyondan lisans geliri elde edeceğiz. Bu da Türkiye için bir ilktir. 2020 sonunda da Estonya ve Litvanya'ya girmiş olacağız. Yani yayılımı tamamlamak için daha küçük pazarlar var, ama esas hacim yapacak pazarlarda 2017 ve 2018'de gelişim planımız tamamlanacak.

istiyoruz. Yüzde 30'unu peşin verdikten sonra ikinci yüzde 30'u 3 yıl sizden almıyoruz. Arada kalan yüzde 40 için ise size kredi sağlıyoruz. Yani siz cebinizde 30 lira varsa 100 liralık bir araba alıyorsunuz, 40 lirasını faizli geri ödüyorsunuz. O 3 yıl bittiğinde arabanızı yeni bir modelle değiştirmek istediğinizde, size aynı mantıkla yeni bir araba veriyoruz. Yani verdiğiniz arabayı yüzde 30'a sayıyoruz. Siz yine yüzde 40'ın faizini ödüyorsunuz ve kalan yüzde 30'u ödemiyorsunuz. Kısaca sizin ilk yatırım maliyetiniz 1/3'e düşüyor, ama biz müşteriyle bir bağ kuruyoruz. Bugün aldığınız bir Focus'u 3 yıl sonra isterseniz Mondeo'yla isterseniz Kuga'yla değiştiriyorsunuz ama cebinizden çıkan nakit aracın sadece yüzde 30'u. Türkiye'de yeni Fiesta'yla bunu uygulamaya aldık. Önümüzdeki yıl bunu artırmayı planlıyoruz.

● Üretim, dağıtım, perakende ve satış anlamında önümüzdeki 5 yıllık hedefiniz nedir?

■ Elektrifikasyon ve bağlantılı araç (connected vehicles) konusu en öncelikli konumuz. Aynı zamanda şu anda testleri devam etmekte olan bir otonom kamyonumuz var. Şimdilik bir prototip, önümüzdeki 5 yılda onun ticari olarak yollara çıkmasını sağlayacak olan iş planımız hazır. Dolayısıyla en önemli işimiz "otonom kamyon", "telematics" ve "bağlantılı araç". Gelecekle ilgili planlarımızdan bir tanesi "mobility service (ulaşım hizmeti)"; Yani insanların özellikle İstanbul, İzmir, Ankara gibi metropollerde bir yerden bir yere nakledilmesini sağlayacak altyapıların kurulması konusu… Bu konuda İstanbul Büyükşehir Belediyesi'yle çalışıyoruz. Evden çıkarken cep telefonunuzla gideceğiniz yeri tarif ettiğinizde her biri farklı ücretlerdeki alternatiflerden bir kombinasyon yapabileceksiniz. Yani daha evden çıktığınız anda sizi Gebze'den Avcılar'a nasıl ulaştıracağımızı tarif eden bir dijital altyapıdan bahsediyorum. Bunun içinde Ford araçları veya bizim kurduğumuz mekanizmalar olabilir, bir kısım belediye araçları da olabilir. Bizdeki adı Smart Mobility Solutions yani akıllı ulaşım çözümleri.

Bunun yanında şirkette bir inovasyon çalışması başlattık. Kendi içimizde bir kuluçka merkezimiz var, genç fikirleri orada yeşertiyoruz ve ticari boyuta ulaşıp ulaşamayacağını değerlendiriyoruz. Bunlardan 3 tanesi şu anda ticari şirketleşme aşamasında. Kısaca 5 yıl içinde Ar-Ge'de otonom kamyon, bağlantılı araçlar ve şehirler için ürettiğimiz bu çözümlere yoğunlaşırken bir taraftan da üretimde kaliteyi, verimliliği ve kapasiteyi artıracağız.

Önümüzdeki dönemde odağımız kesinlikle dijitalleşme, inovasyon çalışmaları ve akıllı ulaşım çözümleri… Bunlar mevcut işimizi büyütürken ilave olarak yapmak istediğimiz şeyler. C

OTACI®

Meyveli



DOĞALLIĞIN TAZE MEYVESİ

OTACI'DAN YENİ MİS KOKULU DOĞAL ŞAMPUAN











VEGAN

Avrupa Vejetaryen Birliği tarafından onaylanan ve tüm dünyada geçerli olan en güvenilir Vegan ürün etiketi olarak kabul edilen V-LABEL **sertifikalıdır**.

- Silikon, Paraben, SLES ve SLS yok,
- Boyar madde yok,
- Hayvansal maddeler içermez.

Kişisel bakım mağazaları, eczaneler ve parfümerilerde...

/otacibitkisel

www.otaci.com





BERK AHISKA, TÜLYE SEKENDİZ, ERSAN HALICI, EMEL BARBAROS, SİNAN ŞAHİN, BARIŞ ERTEM, CAN EDİGER, YEŞİM KAYNAR, SELDA GÜRBÜZ, FUAT YANAR, DEMİR AYTAÇ

SİBEL TÜZÜN

Lezzet ve müzik dolu "BULUŞMA"

Organize perakende sektörünün öncüsü Macrocenter, geleneksel Food Night Out partisinin dördüncüsünü Kanyon Macrocenter'da gerçekleştirdi. Davette sanat, cemiyet ve iş hayatının ünlü isimleri bir araya geldi. Sibel Tüzün ile gece boyunca müzik ziyafeti çeken davetliler, Türkiye'nin ilk süpermarket partisi Food Night Out'da keyifli ve unutulmaz bir yeni yıl kutlaması yaşadı.

REYHAN İPEKEL



AYLİN YILMAZ



HASAN – ÖZLEM MUTLU ÇETİN



ALİ – CANDAN RAMAZANOĞLU








TÜLYE SEKENDİZ , DEMİR AYTAÇ, KINA DEMİREL, KENAN OR

SİTARE KALYONCUOĞLU

NİLGÜN BELGÜN

Özel lezzetler konusunda Türkiye'nin öncü markası Macrocenter, Food Night Out davetini 14 Aralık Perşembe akşamı Kanyon mağazasında gerçekleştirdi. Birbirinden özel ürünleri bir araya getiren Macrocenter, bu seneki Food Night Out partisinde davetlilerini 1920'li yıllara götürdü.

Money Club sponsorluğunda düzenlenen geceye Sibel Tüzün'ün müthiş sahne performansı ve Macrocenter mutfağının özel lezzetleri damga vurdu. Sanat, cemiyet ve iş hayatından müzik ve lezzet tutkunlarını buluşturan partinin sonunda, davetliler Macrocenter tarafından hazırlanan hediyeleriyle geceye veda etti.



SEMİH – ÖZGE SANDER



BURCU – EMRE ZİYAL



AYŞEGÜL TALU ÖZKANCA, AYŞE KÖROĞLU,
TÜLYE SEKENDİZ, ASLIHAN SİPAHİOĞLU

Advertorial



Artık şirketlerin oyun alanı "tüm dünya." İşte bu nedenle liderler, dünyayı mercek altına alıyor. Sektörlerine ait global göstergeler zaten izleniyor. Ancak hemen hemen her sektörden liderin radarında değişen yaşam tarzı ve teknolojik değişimler var. Ayrıca ABD ve Çin gibi devler de yakından izleniyor. Enerji piyasasındaki gelişmelerden elektrikli araçlara, boşanma ve evlilik rakamlarından öğrenci değişimlerine kadar pek çok gösterge takip ediliyor. İşte liderlerin ajandalarına yön veren küresel indikatörler...

LİDERLER, ESKİDEN ŞİRKETLERİNİN REKABET GÜÇLERİNİ koruyabilmek için lokal pazarlarındaki ciro, kâr, pazar payı, stoklar, kapasite kullanımı ve tüketici verileri gibi pek çok göstergeyi yakından takip ederdi. Ancak küreselleşmeyle birlikte oyunun kuralları değişti. Liderler artık global oyuncuları da rakip gördükleri için global göstergeleri de dikkatle takip ediyor. Alanlarındaki güncel gelişmeleri ve gelecek trendlerini farklı evrensel parametrelerle algılamaya çalışıyor.

Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane'nin global radarında inovatif projeler üretebilecek start up'lar ve kuluçka merkezleri; Turcas Petrol Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Aksoy'unkinde ise yenilenebilir enerji kaynakları ve bölgesel politik gelişmeler var. Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, hedef pazarlardaki değişimi yakından takip ederken Mercedes-Benz Türk Direktörler Kurulu Başkanı Süer Sülün, dış ticaret verileri ve yeni araç teknolojilerini; QNB Finansbank Genel Müdürü Temel Güzeloğlu ise rakip ülkelerin performans göstergelerini izliyor. İşte liderlerin global markajına takılan göstergeler…

● ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr



ÇİN VE ABD'YE DİKKAT!

Farklı sektörlerden şirketlerin küresel radarında Çin ve ABD piyasaları var. Örneğin Casper CEO'su Charlotte Lamprecht, hem dünyanın hem sektörünün gidişatını anlamak için ağırlıklı olarak bu 2 ülkeyi takip ediyor, nedenini de şöyle açıklıyor:

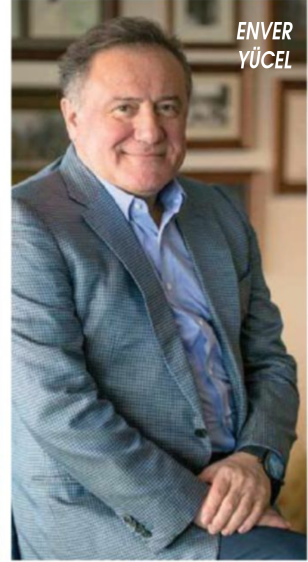
"ABD piyasası yüksek tüketim ekonomisine dayanıyor ve üretim yapan diğer ülkeler onun ürünlerini tüketiyor. Bu da üretim veya tedarik durumunu gösteren sağlıklı bir gösterge. Çin ise dünyanın en çok üretim yapan ekonomisi olmasının yanı sıra giderek daha fazla tüketime dayalı bir ekonomiye doğru gidiyor. Çin'in durumuna bakarak dünyanın durumunu da anlayabiliriz."

Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları Başkanı Enver Yücel, dünya ekonomisini OECD rakamlarından global Ar-Ge yatırımlarına kadar geniş yelpazedeki parametrelerle izlerken kendi sektörü için ABD, Afrika ve Çin'i "gözlem altına aldığını" söylüyor. Yücel, "Bizim için uluslararası öğrenci değişimi önemli bir gösterge. Hangi ülkeden hangi ülkelere öğrenci gidiyor, hangi ülkeler yabancı öğrenci almada öne çıkıyor, her yıl bu verileri takip ediyoruz. Örneğin Çin'den çok daha fazla öğrenciyi Türkiye'ye getirmenin yollarını bulmalıyız. Çin çok büyük bir pazar" diyor. Yücel, eğitimde gelecek trendlerinin okulsuz öğretimi işaret ettiğini söylerken uzaktan eğitim modellerinin gelişimini yakından gözlediklerini anlatıyor.

ÇELİKÇİNİN GÖSTERGELERİ

Maden sektörünün gözü kulağı da Çin'de… Oyak Maden Metalürji Grubu Başkanı Ömer M. Baktır, "Çelik üretimi, tüketimi, ithalatı, ihracatı ve stok verileri takip ettiğimiz global göstergelerin başında yer alıyor. Dünya


CHARLOTTE LAMPRECH


ENVER YÜCEL


ÖMER M. BAKTIR

çelik sektöründe Çin, üretim ve tüketim seviyesiyle belirleyici konumda. Bu nedenle Çin'in sektörel göstergelerini de takip ederek öngörülerimizi şekillendiriyoruz" diye konuşuyor. Baktır, işin geleceğine dair trendlerini anlamak için nesnelerin interneti, yapay zeka, akıllı üretim sistemleri, endüstriyel robotlar ve kodlama ile ilgili yeni gelişmeleri takip ettiklerini söylüyor. Dünya ekonomisinin yönünü anlamak için de ülkelerin iç ve dış talep seviyelerini gösteren ithalat, ihracat verilerini ve günlük kur seviyelerini değerlendirerek analiz yaptıklarını anla-

"DIŞ TİCARET VERİLERİNE ODAKLANIYORUZ"

SÜER SÜLÜN
MERCEDES-BENZ TÜRK DİREKTÖRLER KURULU BAŞKANI

TÜKETİM

Toplam talepteki değişmeler, ekonomik üretimin kısa vadede dalgalanmasına yol açarken diğer taraftan para politikası, maliye politikası ile para ve mal piyasasında oluşabilecek şoklar, toplam üretimi ve istihdamı etkiliyor. Bunun için de tüketim verileri dünya ekonomisini anlamak adına bizim için önemli. Ayrıca gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) rakamlarıyla üretim seviyesini, sermaye ve iş gücü verilerini takip ediyoruz.

KURLAR

Sektörel anlamda ise başta ticaretimizin olduğu ülkeler bazında ithalat ve ihracat kapasitelerini gösteren dış ticaret verilerine, büyüme oranlarına, kur gelişimlerine odaklanıyoruz. Amerikan Merkez Bankası ile Avrupa merkez bankalarının para politikası kararlarıyla yayımladıkları istatistiksel veriler de kur gelişimine etkisi bakımından analiz kriterlerimiz arasında bulunuyor. Hammadde maliyetleri açısından petrol ve kıymetli madenlerin fiyatlarını, ülkelerin inşaat ve turizm sektörü verilerini yakından takip ediyoruz.



TRENDLER

Otonom sürüş teknolojisiyle birlikte elektrikli araç ve "bağlanabilen" araç teknolojileri de hızla ilerliyor. Dolayısıyla artık bizim de dahil olduğumuz otomotiv şirketleri, Apple veya Google gibi otomotivde üretime entegre edilebilen mobil teknolojiler üreten şirketleri, yatırımları ve inovasyonları da yakından takip ediyor, iş birlikleri oluşturuyor. Nitekim ana şirketimiz Daimler de geleceğin otomotiv dünyasında hakim bir rol oynayabilmek için bu özelliklerin hepsini kapsayan bir 2020 stratejisi oluşturdu.

Liderlerin globalde takip ettiği 10 başlık

1. Tüketici endeksleri ve eğilimleri
2. Robotics, chatbot, blockchain gibi yeni teknolojiler
3. Elektrikli, sürücüsüz ve bağlanabilen araç teknolojileri
4. Çin, ABD ve AB piyasalarına dair tüm trend ve göstergeler
5. İnovatif projeler üreten fintech'ler, start up'lar ve kuluçka merkezleri
6. Evlilik ve boşanma oranları, yaşam tarzındaki tüm değişimler
7. Yenilenebilir enerji kaynakları
8. Akıllı telefon ve internet penetrasyon oranları, sosyal medya
9. Ortalama yaş ve satın alma gücü gibi demografik olgular
10. Ülkelerin dış ticaret verileri ve bölgesel politik göstergeler


METE ZADİL


UFKU AKALTAN

tıyor. Baktır, "Navlun endeks grafiğini bize fırsatları sunması adına değerlendiriyor, ticaretin rotasını bu bilgiyle öngörüyoruz" diyor.

Navlun endeksi bilişim şirketleri için de kritik bir gösterge. Index Grup Şirketleri İcra Kurulu Üyesi Salih Baş, "Kendi sektörünüze yönelik dünyadaki hangi göstergeleri takip ediyorsunuz" sorumuza, "Konteynır yükleme adetleri ve dünyadaki navlun nakliye ücretlerini izliyoruz" diye yanıt veriyor. Sektörel trendleri gelecek jenerasyon ürünleri takip ederek kavrıyor. Baş, dünya ekonomisinin yönünü anlamak için de FED faizlerini, ABD, Uzakdoğu ve Avrupa'daki büyüme ve işsizlik rakamlarını izliyor.

PERAKENDE TREND PEŞİNDE

Perakende sektöründe tüketici odaklı global göstergelerin izlendiğini görüyoruz. MediaMarkt Türkiye İcra Kurulu Başkanı Yenal Gökyıldırım, dünya ekonomisini G8 ve G20 ülkelerinin GDP gelişimi gibi göstergelerle sektörün yönünü ise global tüketicilerin deneyimlerini ve harcamalarını ölçen Tüketici Güven Endeksi ve Tüketici Fiyat Endeksi gibi göstergelerle takip ettiklerini söylüyor. Gökyıldırım, "Tüketicilerin akıllı telefon ve internet penetrasyon oranları gibi göstergeler, ürün ve yeni teknoloji sunumlarımızda önemli rol oynuyor" diyor.

Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, tüketicilerin satın alma eğilimlerindeki değişimleri izlediklerini söylüyor ve şöyle devam ediyor:

"Hedef pazarların gelişim oranları, lokasyonları ve mevduat yükseklikleri yatırımlarımızda önemli veriler sağlıyor. Markalar yeni pazarlara açılacağı zaman yerel tüm unsurları dikkate almalı. Bu nedenle yatırımdan önce o ülkelerin para birimleri, toplumsal etkileri gibi göstergeleri izliyoruz." Suerdem, yaşam tarzındaki değişimi de izlediklerini anlatıyor.

İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, endüstriyel mutfakta takip ettiği global göstergeleri sorduğumuzda paslanmaz çelik fiyatlarının yanı sıra dünyada gelişen hijyen, sağlık ve gastronomi standartları, hedef pazarlardaki nüfus yapısı ve yaşam tercihleri, sosyalleşme ve beslenme alışkanlıklarındaki değişimleri izlediklerini söylüyor.

Arzum CEO'su Mete Zadil, küçük ev aletlerindeki trendleri anlamak için evlilik ve boşanma oranlarını baz aldıklarını söylüyor. Ayrıca alışverişçi davranışlarını anlamak için 50'den fazla ülkede tüketici istihbaratı yapan Ipsos Marka Sağlığı Araştırması'nın sonuçlarına göre hareket ettiklerini de sözlerine ekliyor.

MOBİLDE YENİ FIRSATLAR

Bazı sektörlerde ise müşteri alışkanlıklarının yanında sosyal medya ve mobil trendler de takip ediliyor. Lojistik ve e-ticaret bunların başında geliyor... UPS Türkiye Genel Müdürü Ufku Akaltan, geleceği anlamak için e-ticaret, lojistik ve hizmet sektöründe müşteri deneyimini artırmaya yönelik gelişen teknolojileri yakından izliyor. Bunu yaparken de sosyal medyadan yardım alıyor. Akaltan, "Sosyal medya trendleri sayesinde hem geniş kitlelerin nabzını daha yakından tutabiliyorsunuz hem değişen iş modellerini ve yöntemlerini takip edebiliyorsunuz" diyor. Akaltan, lojistik sektörünün dünyadaki potansiyelini değerlendirmek için de lojistik performans indeksi ve taşıma modellerine göre büyüme rakamlarını yakından takip ediyor. Dünya ekonomisini anlamak için başvurduğu göstergelerin başında GSMH, enflasyon, para birimlerinin değişimleri, faiz oranları ve ihracat rakamları geliyor.

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, global değerlendirme anlamında "satın alma gücü, enflasyon değerleri, döviz kurları ve ekonomik büyüme rakamları"nı düzenli olarak izlediğini söylese de "sektörel radarında" mobil ve yaşam trendleri var. Aydın şunları söylüyor: "Globalde internet penetrasyonu, akıllı cihaz kullanımı, mobil trendler, eve paket siparişi sıklığı, pazar hacmi ve büyümesi, offline to online paket siparişi dönüşümü, ortalama yaş ve satın alma gücü gibi demografik olguları izliyoruz. Bunun dışında örneğin insanların evde geçirdikleri zamanı ve yemeğe ayırabildiği zamanı yakından takip etmeye çalışıyoruz."

Aydın'ın izlediği gelecek trendleri arasında ise "kul-

TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI MERCEK ALTINDA

MÜŞTERİ

Dünya ekonomisini anlamak için kurlardaki dalgalanmalar, enflasyon oranları, hammadde fiyatları, GSYİH gibi makroekonomik göstergeleri takip ediyoruz. Sektörel anlamda ise işimiz insan olduğu için insana ilişkin her türlü göstergeyi yakından takip ediyoruz. Tüketici beklenti anketleri buna iyi bir örnek. Hızlı tüketim malları sektöründe dünya çapında olan gelişmeler, alkolsüz içecekler pazarının global büyümesi ve tüketim oranları yine sektörel olarak ilgilendiğimiz göstergeler arasında.

OMNICHANNEL

Bununla birlikte dünyadaki içecek sektöründeki içecek ve tat anlamındaki yenilikleri ve trendleri de izliyoruz. Veriyi bilgiye dönüştürecek ve bilgiyi karar verme süreçlerine dâhil eden şirketler mutlaka kazanacak. Biz de bu kapsamda özellikle ileri düzeyde veri analizi ve yapay zekânın gelişimi konularını takip ediyoruz. Bununla birlikte, "omnichannel" oluşumuna bağlı teknolojilere odaklanıyoruz. Yeni oluşan bu kanalların gerek müşteri gerekse tüketici davranışını nasıl değiştireceğini de takip ediyoruz.



BURAK BAŞARIR / COCA-COLA İÇECEK CEO'SU



ERDAL AKSOY



ALİ ÇALIŞKAN

lanıcı deneyimini daha hızlı ve verimli hale getirecek" yapay zekâ ve nesnelerin interneti alanındaki gelişmeler var.

KONUTUN GÖZÜ TEKNOLOJİDE

Metal Yapı Konut Genel Müdürü Akın Karali, güncel olarak Dünya Bankası verilerini ve uluslararası yapı verilerini izlerken, dijitalleşme trendlerini de yakından takip ediyor. Karali, "Endüstri 4.0 ve nesnelerin interneti (IoT) sayesinde iş dünyasında yeni bir çağ başlıyor. Bu yenilikleri bizim yapılarımızla birleştirip çağa uygun ürünler ortaya koymak için büyük bir titizlikle çalışıyoruz" diyor.

Doğtaş Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan da 4D, robot teknolojisi, internet satışları ve sosyal medyadaki global gelişmeleri izliyor. Sektörünün global değerlendirmesi için dünya mobilya üretiminin yanı sıra ülkelerin ihracat ve ithalat rakamlarını izleyen Doğan, dünya ekonomisinin yönünü kavramak içinse FED faiz uygulamaları, döviz piyasası ve pariteyi takip ediyor ve şunları söylüyor:

"FED faizleri direkt Türkiye ekonomisini ilgilendirdiği, döviz piyasasını etkilediği, bizim de dövizle yatırımlarımız ve ihracatımız olduğundan yakından takip ediyoruz."

Havacılık sektörünün dış etkenlerden etkilenme oranı daha yüksek. Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane, bu yüzden globalde "GSYİH, büyüme göstergeleri, borç dinamikleri, enflasyon göstergeleri, yakıt fiyatları, faiz ve döviz gelişmelerini" dikkatle takip ettiğini söylüyor. Ayrıca turizm trendleri, seyahat eğilimleri, misafir-yolcu beklentileri gibi araştırmalarla desteklenen konuları da farklı kaynaklardan izlemeye çalışıyor. "Geleceği planlayıp senaryolar kurgulamak gerçekten önemli" diyen Nane, "İnovatif fikirler ve projeler üretebilecek start up şirketleri ve bazı kuluçka merkezlerini takip ediyorum" diyor.

İKİ LİDER NEREYE BAKIYOR?

Küresel ve bölgesel politik trendleri dikkatle takip eden Turcas Petrol Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Aksoy, dünyadaki büyüme, arz/talep dengesi, Dünya Bankası raporları gibi genel makroekonomik göstergelerin yanında Orta Doğu ve Uzak Doğu'daki gelişmeleri yakından izliyor. Yakın markajındaki fütüristtik trendleri ise şöyle sıralıyor:

"Enerji kaynakları arasında güneş enerjisinin yükselişe geçmesi, elektriğin depolanabilir hale gelmesi, dağıtımda kayıpların azaltılacağı şekilde taşınması, elektrikle internetin her noktaya eşit şekilde ulaşması, veriye ulaşımın kolaylaşması ve akaryakıtla çalışan otomobillerin yerini yavaş yavaş elektrikli araçlara bırakması, sektörümüzün geleceği için önemli göstergeler."

"Elektrikli ve sürücüsüz araçlar" Kordsa'nın da yakın markajında. Kordsa CEO'su Ali Çalışkan, üretici firmaların bu araçları 2020 yılında yola çıkarmaya hazırlandığını anlatırken aynı zamanda yolu ve yol koşullarını algılayabilen lastikler üzerinde de çalıştıklarını söylüyor. Çalışkan, şöyle devam ediyor:

"Biz de yapay zekayla güçlendirilerek algılayabilen, karar veren, dönüştüren ve etkileşime girebilen lastik

Sizinle BÜYÜYORUZ!

800'e yakın şubemizle, Türkiye'nin en büyük 1. franchise şirketiyiz.
Sizinle birlikte büyümek için bayilikler vermeye devam ediyoruz.

Fırsatları kaçırmamak için 444 50 02





 oses.com.tr  osesonadoyumolmaz  onadoyumolmaz  osesonadoyumolmaz  osescigkofte  0542 620 82 02

TEMEL GÜZELOĞLU / QNB FİNANSBANK GENEL MÜDÜRÜ

"RAKİPLERİN GÖSTERGELERİNİ İZLİYORUZ"



GÖZLER ENDEKSLERDE

Küresel büyüme trendindeki momentumu, mümkün olduğunca eş zamanlı takip edebilmek için PMI'ları (Purchasing Manager Index-Satın Alma Yöneticileri Endeksi) takip ediyoruz. Finansal enstrümanlara yönelik risk iştahının trendi açısından VIX (Volatility Index)ve MOVE (Merrill Option Volatility Expectations Index) gibi oynaklık göstergelerini faydalı buluyoruz. Ayrıca küresel likidite koşulları açısından gelişmiş ülkelerdeki tahvil faizlerinin seyrini yakından izliyoruz. Bankacılık sektöründe Türkiye'nin rekabet ettiği ülkelerdeki (gelişen Euro Bölgesi ülkeleri, Brezilya, Güney Afrika, Rusya) performans göstergelerini takip ediyoruz. Bunlar arasında kredi/mevduat oranı, sermaye kârlılığı istatistikleri başı çekiyor.

FINTECH TAKİBİ

Teknolojik gelişmelerin sektördeki gelişimin lokomotifi olduğunu düşünüyoruz. Dijitalleşmenin bir sonraki seviyesi olan yapay zekâ alanında dünyada ve Türkiye'de birçok sektör oyuncusunun yatırımlarını artıracağını düşünüyoruz. Son dönemlerde özellikle yeni işletme modelleri ve teknolojik gelişmelerin bir araya gelmesiyle yükselen fintech (finansal teknoloji) bankacılıktaki değişime yön veriyor. Bu durum bankacılık sektöründe sunulan hizmetler konusunda temel bir değişimi beraberinde getirdi. Gelecek dönemde de banka ve fintech iş birliğinin artacağını ve derinleşeceğini düşünüyoruz.

üretimi konusunu yakından takip ediyoruz. Yakın gelecekte fiyatlarında çok büyük düşüşler olması ve 3-5 yıl içerisinde elektrikli araçların oldukça yaygınlaşması bekleniyor. Uzun menzilli elektrikli araçlar üretiminde üzerinde çalışılan en önemli konulardan biri de araçların hafifletilmesi. Kordsa olarak çelikten 10 kat daha hafif, 3 kat daha dayanıklı kompozit malzemeler üretiyoruz; geleceğin malzemesi olan kompozit malzemeler elektrikli araçların hafifletilmesinde önemli bir role sahip."

HER ŞEY MÜŞTERİ İÇİN

Sigorta sektörü globalde 3 yıkıcı trende odaklanmış durumda. AvivaSA Emeklilik ve Hayat CEO'su Fırat Kuruca, robotics, chatbot'lar ve blockchain teknolojilerinin sigorta sektörünü etkili biçimde dönüştüreceğini düşündüğünden bu alandaki gelişmeleri dikkatlice izliyor. Kuruca, "Amacımız müşterilerimizi daha iyi tanımak ve ihtiyaçlarını doğru anlayıp en uygun ürünü, doğru kanaldan müşterilerimizle buluşturmak. Bu anlamda, büyük veri ve veri analitiği, müşteri eğilimleri ve yeni iş modelleri, sağlık sektöründeki teknolojik gelişmeler, nesnelerin interneti ve akıllı evler ilgi alanımıza giriyor. Ayrıca yapay zekâ uygulamaları, AR ve VR ile ilgili gelişmeler de radarımızda" diye konuşuyor. Kuruca, güncelde takip ettiği global sigortacılık göstergelerini ise şöyle sıralıyor:

"Fon büyüklüğü ve prim üretimi, penetrasyon seviyeleri, ülkelerin kişi başı tasarruf büyüklüğü ve tasarruf açıkları, emeklilik, ürün trendleri ve müşteri eğilimleri, sigortayla ilgili yeni uygulamalar ve mevzuatsal değişiklikler."

Teknolojideki dönüşüme odaklanmış diğer bir isim de PepsiCo Türkiye Genel Müdürü Levent Yüksel... "Teknolojide yaşanan gelişmeler ve 'akıllı' cihazlar, tedarik zinciri süreçlerinin izlenebilirliği ve şeffaflığının yanında kalite ve verimlilik açısından anlamlı bir ilerleme kaydetmemize katkıda bulunuyor" diyen Yüksel, artan mobiliteyle birlikte bilgiye ulaşım ve tüketimin hayal edemeyeceğimiz bir ivme kazandığına dikkat çekiyor ve şöyle devam ediyor:

"Hayat tarzında meydana gelen değişimler, gıdaların nasıl, neden ve nereden satın alındığını ve tüketildiğini etkiliyor. Online alışveriş, dijital değil interaktif pazarlama, deneyimleme, kişiselleşmiş hizmetler ve dağıtım hizmetlerindeki yenilikler, tüketicilerin market alışverişi alışkanlıklarını ve beklentilerini değiştirmeye başlıyor. Tüketicinin beğenisini kazanmak için teknolojiyi iyi kullanmak ve beklentileri doğru anlayabilmek gerekiyor. Bunların yanında tüketici güven endeksleri, kategori kişi başı tüketim göstergelerini sürekli takip edip bunlara bakarak odaklı yatırım, kategori, ürün geliştirme ve iletişim stratejilerimizi belirliyoruz." C



FIRAT KURUCA



LEVENT YÜKSEL

TÜRKİYE

THE RAKE

THE MODERN VOICE OF CLASSIC ELEGANCE

THE RAKE *en prestijli erkek dergisi*

YENİ SAYISI ÇIKTI







Koç Sistem, Türkiye'nin en eski bilişim şirketlerinden... Yakın zamanda CEO'luk koltuğuna MEHMET ALİ AKARCA oturdu. Şimdi yeni bir strateji ve değişim planı devreye sokuluyor. Akarca, "nesnelerin interneti", "güvenlik", "veri analitiği" ve "iş çözümleri" olmak üzere 4 alana odaklanacaklarını, nesnelerin interneti ile 5 yıl sonra 150 milyon sensörü yönetecek düzeye geleceklerini söylüyor. Büyümede ilk etapta 2017 sonunda 1 milyar TL ciro hedefine ulaşacaklarının altını çiziyor. Yeni dönemde çevre ülkelerde büyümeye odaklanacaklarını belirtiyor ve "5 ülke radarımızda olacak" diyor.

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

Koç Sistem, Türkiye'nin en büyük sistem entegratörü. Tam 72 yıldır 81 ilde faaliyet gösteren şirket, içinde bulunduğumuz teknoloji devriminde kritik bir rol üstleniyor. Koç Sistem Genel Müdürü Mehmet Ali Akarca, dünyada 2020 yılında 50 milyarın üzerinde sensör olacağını dile getiriyor. 5 yıl sonra 150 milyon sensörü yöneten bir şirket olma hedefleri olduğunu söylüyor. Bu hacimlere gelirken şirket, yurt dışında da atılıma geçmeyi planlıyor. Akarca, "Azerbaycan'da bir şirketimiz var. 5 ülkeye daha açılmak istiyoruz. Gelirlerimizin yüzde 15'lik kısmını 5 yıllık planda yurt dışından elde edeceğimizi düşünüyoruz" diyor.

Koç Sistem Genel Müdürü Mehmet Ali Akarca ile görevindeki ilk 9 ayını, gündemini ve şirketi taşımak istediği noktayı konuştuk:

● 2017 Nisan'da göreve geldiniz. Göreve gelir gelmez öncelikli konularınız neler oldu?

■ Daha önce KoçNet'in genel müdürüydüm. Şirketi daha sonra Vodafone satın aldı. Ardından Koç Grubu'ndan Türk Telekom'a geçtim. Kurumsal bölümün CEO'suydum. Dolayısıyla Koç Grubu'nu, sektörü, kurumsal dünyayı çok yakından biliyorum.



"YENİ CEO'NUN BÜYÜME PLANI"

Koç Sistem 70 yılı aşkındır faaliyet gösteriyor. Türkiye'nin en büyük sistem entegratörü. İçinde olduğumuz dönem Türkiye, sektör ve ekonomi açısından değişik bir dönem.

● Biraz daha açar mısınız?

■ Dijital dönüşümün oluşmaya başladığı bir döneme geldik. Yeni bir devrim var. Bu devrimde hem şirketler hem ülkeler, hızlı olabilirse, çabuk adapte olabilirse ciddi bir avantaj yakalayacak veya en azından mevcut konumlarını koruyabilecekler.

● Yaşanan değişimden bahseder misiniz?

■ Eskiden müşterilere genel üretim yapılıyordu. Şimdi artık şahsa yönelik üretimler gerçekleşiyor. Örneğin, markalar ayakkabıyı bile kişiye özel ürettirebiliyor. Dijital dünyada siz o dizaynı kolaylaştırıyorsunuz. İkincisi üretimi daha esnek yapabiliyorsunuz. Bunların hepsinin ardında bir teknoloji yatıyor. Yani arka taraftaki verinin yönetilmesiyle ilgili. Esas başlangıç noktası, müşterinin artık tek düze ürün ya da hizmet istememesi. Dolayısıyla şirketlerin müşterilerinin talepleri farklı.

Müşterilerden sonra rekabet de değişti. Örneğin turizm sektörü… Siz eskiden bir otel markasının rekabet analizine bakarken onun

kategorisinde olduğu otelleri incelerdiniz. Şimdi o kategoriye hiç olmayan bir oyuncu giriyor. Örneğin Airbnb, geçen yıl 40 milyonun üzerinde rezervasyon aldı. Şu anda piyasa değeri 20 milyar dolar seviyesinde. Airbnb örneğinden gidersek oradaki sorun neydi? Ben kullanılmayan evimden nasıl para kazanabilirim? Biz bir şirkete gittiğimiz zaman, diyoruz ki: Bu şirketin maliyetlerini yüzde 10 nasıl düşürebilirim? Satışını yüzde 20 nasıl artırabilirim? Bu soruların cevabını bulduğumuz zaman değer yaratmış oluyoruz.

Bugün otomotiv sektöründe rekabet Apple'dan da geliyor. Hep şu soruların cevabını bulmamız lazım: Biz müşterilerimize nasıl değer katabiliriz? Nasıl fayda yaratabiliriz?

● Türk şirketleri yeni devrimin farkında mı?

■ Türkiye'de de çok örnek var ama genel olarak Türkiye'de teknoloji adaptasyonu çeşitli seviyelerde. Bankacılıkta daha ileride, perakende de biraz daha geride, üretim sektörü daha yeni geçiyor. Fabrikalarımızın otomasyon sürecinin son teknolojiye adaptasyonu daha yeni yeni başladı.

Endüstri 4.0'ın içinde nesnelerin interneti olarak baktığımızda bugün Koç Sistem olarak değişik fabrikalarda 1,8 milyon sensörümüz var. 1,8 milyon sensör üzerinden biz bir otomotiv fabrikasında, robotların vidaları ne sertlikte sıktığını ölçüyoruz.

Tarım sektöründe çalışan bir şirkete hizmet veriyoruz. Sahada topladıkları mahsulün toplanma sürecindeki otomasyonunu yönetiyoruz. Bunu yapan fabrika, yapmayana kıyasla kapasite doluluk oranında yüzde 18'e, kalitede yüzde 30'a ve toplama maliyetinde yüzde 40'a kadar tasarruf sağlıyor. Bazı fabrikalarda ısı ölçüyoruz. Bu da üretimi çok etkiliyor. Orada yapılan yüzde 3-5'lik tasarruf bile üretimde inanılmaz bir boyuta geliyor. Çünkü dünyada marjlar çok daralmış durumda. Burada hızlı hareket edebilen çok öne geçiyor.

● Sizin sektörünüzde oldukça güçlü yabancı oyuncular da var. Rekabette hangi noktadasınız?

■ 81 ilde operasyonumuz var. Kamudaki ya da özel sektördeki şirketlerimizin Koç Sistem ile çalışmalarının birkaç sebebi bulunuyor. Birinci neden 81 ilde olmamız. İkincisi 70 küsur yıllık bir şirketiz. Sonuçta şirketler bize sistemlerini emanet ediyor. Dolayısıyla kurumsal bir yapı olması sebebiyle bizi tercih ediyorlar. 500 üzerinde mühendisimiz, yazılımcılarımız, Ar-Ge departmanımız var.

● 2016'da ve 2017'de ne kadar büyüdünüz? Bu yıl ne kadar büyümeyi öngörüyorsunuz?

■ 2016 büyümemiz yüzde 25 civarındaydı.

"YAKIN COĞRAFYADA 5 ÜLKEYE DAHA AÇILMAK İSTİYORUZ"

NASIL HAREKET ETTİK?

Yurt dışına açılmayı planlıyoruz. Şu anda Azerbaycan'da bir şirketimiz var. Ama 5 ülkeye daha açılmak istiyoruz. Bunlar daha çok yakın coğrafyadaki ülkeler. Onları seçerken de iş yapma olanaklarına, teknoloji sektörünün gelişimine, oradaki oyuncu sayısına ve bizim kendimizi konumlandırıp konumlandıramayacağımıza, rekabete bakarak hareket ettik. Dinamik olarak değişen bu faktörleri izliyoruz.

"FIRSATLARA BAKIYORUZ"

Orada fırsatlara bakıyoruz. Bu bahsettiğim 5 ülkede kendi ofisimizle olmak istiyoruz. Bizim Pixage diye LCD ekranlarda yayın yapan streamer çözümümüz var. Türkiye'de 12 bin civarında ekranda yer alıyor. Alışveriş merkezlerinde, perakende noktalarında, bayilerde video reklam kampanyalarında, havaalanında, statlardaki hareketli panellerde bu işi biz yapıyoruz. O konuda İspanya'da şu anda 4 otelde uygulamamız var. Otelin kendi içindeki sisteminde kullanılıyor.

5 YILLIK PLAN

Keza Rusya ve Kazakistan'da yerlerimiz var. Irak'ta yaptığımız yerler var. Yurt dışı için istediğimiz yere birkaç yıl sonra geleceğimizi düşünüyorum. 5 ülkeye açılma planını birkaç yılda gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. Amacımız Türkiye'de üretilen teknolojilerin yurt dışına satılması. İhracat gelirlerimizi artırmak istiyoruz. Gelirlerimizin yüzde 15'lik kısmını 5 yıllık planda yurt dışından elde edeceğimizi düşünüyoruz.

2017'de ona paralel boyutta büyüdük. Yaklaşık 1 milyar TL'yi geçen bir ciromuz oldu. Bundan sonraki dönemde de benzer oranda hatta daha fazla büyüyeceğiz.

● Büyüme hangi alanlarda olacak?

■ Yatırım ve büyüme anlamında "nesnelerin interneti", "güvenlik", "veri analitiği" ve "iş çözümleri" olmak üzere 4 alan belirledik. Bunlardan ilki olan nesnelerin interneti kapsamında ki 1,8 milyon civarında sensör yönetiyoruz. Dünyada 2020'de 50 milyarın üzerinde sensör olacağı söyleniyor. Dolayısıyla Türkiye'ye de ciddi bir büyüme olacak.

Nesnelerin interneti platformumuz şu anda 5 fabrikada çalışıyor. Biz esasında bir ekosistemin üzerinde bir yazılımın da geliştirilmesini şu anda destekliyoruz. Bu konuyla ilgili çok yakında lansman da yapacağız. Türkiye'de bu alanda çalışan irili ufaklı tüm şirketlerin kendi ürününü konumlandırabileceği bir ortam hazırlıyoruz.

Dolayısıyla IoT alanında çözümler sunmak öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor. "Pixage" ve "Platform 360" de yer alan ürünlerimiz ile müşterilerimize hizmet veriyoruz. Önümüzdeki 5 yılda bu alana daha da odaklanarak farklı çö-

HEDEFTE NELER VAR?

1 81 ilde olmamız ve 70 yılı aşkın deneyimimiz nedeniyle şirketler bizi tercih ediyor.

2 AR-GE bölümünde 500 üzerinde mühendis var. 9'u onaylanmış 12 patente sahibiz.

3 2016'da yüzde 25 büyüdük. Benzer büyümeyle 2017'yi 1 milyar TL'yi geçen ciroyla tamamladık.

4 Gelecekte de benzer oranda hatta daha fazla büyümeye devam edeceğiz.

5 4 alana odaklanacağız. Nesnelerin interneti, güvenlik, veri analitiği ve iş çözümleri.

6 Nesnelerin internetinde 2 milyon sensörümüz var. 5 yıl sonra 100-150 milyonu hedefliyoruz.

7 Güvenlik tarafında, yurt dışındaki şirketlerin güvenliğini yöneten bir şirket olma hedefimiz var.

8 Gelirlerimizin yüzde 15'ini yurt dışından kendi ürünlerimizle kazanmak istiyoruz.

9 Türkiye'de sadakat, e-ticaret ve chatbot yazılımlarını ilk biz yazdık. Bunların üzerine veri analitiğin ekleyeceğiz.

10 Veri analitiğinde eleman yetiştiren bir teknoloji şirketi olarak bir yerde olmak istiyoruz.

zümler geliştirmeyi hedefliyoruz. Türkiye'de 5 yıl sonra dijital dönüşümde "nesnelerin interneti" tarafında şu anda yaklaşık 2 milyon sensor yönetiyorsak, 5 yıl sonra büyük ihtimalle 100-150 milyon sensörü yöneten bir şirket olmayı hedefliyoruz.

● Güvenlik konusunda hedefleriniz nedir?

■ Güvenlik tarafında Türkiye'de çok daha fazla şirketin güvenliğinin merkezini yöneten aynı zamanda buradaki ekspertiziyle yurt dışındaki şirketlerin güvenliğini yöneten bir şirket olma hedefimiz var.

Siber saldırılar artıyor. 2016'da Türkiye'deki siber saldırılar 6 kat arttı. Müşteri güvenini koruyabilmek için siber güvenk CEO'ların gündeminde üst sıralarda. 2012'de toplam BT harcamaları içerisinde güvenlik için ayrılan pay yüzde 10 seviyelerinde iken 2020'de yüzde 50'nin üzerinde olması bekleniyor. Bu sebeple farklı çözümler sunmak için çalışmalarımızı önceliklendiriyoruz.

● "Veri analitiği" ve "iş çözümleri" alanlarında neler yapıyorsunuz?

■ Bugüne dek üretilen verinin yüzde 90'ı son 2 yılda ortaya çıktı. Üretilen verilerin anlamlan-

dırılabilmesi ve elde edilen sonuçların firmalar tarafından iş verimliliği sağlamak amacıyla etkin kullanılabilmesi, ileri analitik yöntemlerini vazgeçilmez kılıyor. Biz de üçüncü olarak “veri analitiği” alanına odaklanıyoruz. Türkiye’de veri analitiği konusunda beyinlere ihtiyaç var. Dolayısıyla “veri analitiği” konusunda çalışanları eğitmek istiyoruz. Bu know how bizde var. Türkiye’nin ilk sadakat programını burada yazdık. Türkiye’nin ilk e-ticaretini Koç Sistem yazdı. Türkiye’nin ilk web sitesinde chatbot’unu Koç Sistem yazdı. Bunların üzerine veri analitiğini eklememiz lazım. Veri analitiğinde Türkiye’ye eleman yetiştiren bir teknoloji şirketi olarak bir yerde olmak istiyoruz.

Odaklandığımız “dördüncü” alan ise “iş çözümleri”…Dünyadaki dijital dönüşümle beraber iş çözümlerine duyulan ihtiyaç da artıyor. Günümüzde yaygın olarak kullanılan ve Koç Sistem’in de sunduğu ERP, CRM, e-devlet gibi çözümlerin yanında müşterilerimizin ihtiyaçlarını adresleyecek farklı çözümler sunmayı hedefliyoruz. Özellikle odağımızda, dijital pazarlama ve müşteri deneyimi iş çözümleri yer alıyor. Hedefimiz gelirlerimizin yüzde 15’ini yurt dışından kendi ürünlerimizle kazanmak.

● Müşterileriniz dijitale dönüşüme hazır mı?

■ Teknoloji departmanları bizim yıllardır en yakın çalıştığımız iş ortaklarımız. Son dönemde o da değişti. Eskiden şirketlerin satıştan sorumlu ya da pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılarının odağında teknoloji yoktu. Veya bir fabrika müdürü teknoloji konusuyla çok ilgilenmezdi. Teknoloji bilgi işlemcinin işiydi. Şimdi öyle bir yere geldi ki artık teknolojiden anlamayan ve kullanamayan bir pazarlamacı, satışçı çok ciddi bir sıkıntı yaşıyor. Bu sefer başka bir şirket geliyor çok daha hızlı teklif edebiliyor, müşterinin eksiğini görebiliyor. Evden çalışan ekibini takip edebiliyor, mobil ofisler kuruyor.

● Birleşme, satın alma gibi konulara yaklaşımınız nasıl?

■ Bizim gibi şirketlere her zaman birleşme ve satın alma anlamında teklifler gelir, fırsatlar olur. Bugün Koç Grubu’nda Inventram şirketi var. Bu şirket erken aşama teknoloji, inovasyon ve fikri mülkiyet hakları yatırım yapıyor. Kworks diye Koç Üniversitesi’nin bir girişimi var. Girişimcilerin sürdürülebilir ve ölçeklenebilir teknoloji girişimleri başlatmalarına destek veriyor. Bize de çok teklif geliyor. Ama bizim özellikle satın alma planımız yok. C

“KÜLTÜREL DEĞİŞİM YAPMAK İSTİYORUZ”

EVDEN ÇALIŞMA

Biz kendi içimizde de dinamikliği ön plana çıkarmaya çalıştık. Koç Sistem’de dijital dönüşüme pararel olarak kültürel değişim yapmak istiyoruz. Koç Sistem çalışanlarının yüzde 73’ü Y jenerasyonu. Çok genç kadroları var. Yapılan iş anlamında da teknoloji çok genç ve dinamik. Onlarla farklı farklı programlar yapmaya çalışıyoruz. Evden çalışma programları, daha farklı daha sıcak bir kültür oluşturmaya çalışıyoruz ama esas inovasyon tarafında esnek ve hızlı bir iş yapış tarzı oluşturmak istiyoruz. Açık inovasyon kültürünü oturtmak kolay değil.

YERLİ BİLİŞİM

Türkiye için yapmamız gerekenler, Koç Grubu için yapmak istediklerimiz var. Bence bu tür şirketlerin ekonomilerin büyümesinde önemi büyük. Bugün bakıldığında Almanya’dan çıkan SAP, Alman Hükümeti tarafından çok desteklenmiştir. Microsoft’u Amerika çok desteklemiştir. Yerli bilişim sektörünü yaratıyor olmamız lazım. Türkiye Cumhuriyeti açısından bu sektör için fırsat ve tehdit var. Eğer bu 4. Sanayi devrimini yakalayamazsak çok ciddi sıkıntılar olur. Bundan önceki teknoloji devrimini Güney Kore yakaladı. Bunlar Türkiye’nin yapamayacağı işler değil.



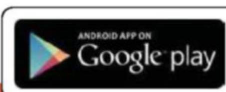
DENİZCİLİK
KOLEKSİYON
BİSİKLET
HOBİ
ETKİNLİK
DOĞA
SPOR
RESİM
ŞARAP
MODA
İYİ YAŞAM
MÜZİK
KOZMETİK
YEMEK
SAĞLIK
SPA
ALIŞVERİŞ
SEYAHAT
GİYİM
HEYKEL
SİNEMA
KİTAP
TİYATRO
HAYVAN SEVGİSİ
AİLE
KAYAK
ÇİÇEK&BİTKİ BAKIMI
ÇİFTLİK HAYATI
YELKEN

Liderlerin yaşam dergisi

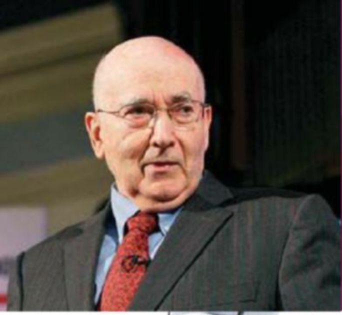
Türkiye'de CEO ve iş insanlarının, iş dışı yaşamlarını kendi ağızlarından, hatta kendi kalemleriyle anlattıkları tek dergi...
Kış sayısı bayilerde...











PHILIP

Robotlar geliyor!

Robotlar hızla hayatımızın içine giriyor. Peki ekonomi bu gerçeğe rağmen yeterince istihdam yaratabilecek mi?

Amazon'un dağıtım merkezini düşünün. Sipariş edilen kitap ve malların çoğunluğu robot kollar tarafından alınıp bir paketleme istasyonunun yakınında monte ediliyor. Belirli bir sipariş iki kitap, bir frak gömleği ve bir Bosch radyoyu kapsayabilir. Tüm bunlar bulunuyor, birleştiriliyor ve bir insanın bulunduğu bir noktaya getiriliyor. İnsana artık sadece bu nesneleri bir kutuya verimli bir şekilde yerleştirmesi için ihtiyaç var. Kısa bir süre içinde bir robotik şirketi, bu işi de nasıl yapabileceğini bilen bir robot geliştirecek.

Birçok mavi yakalı iş ve dağıtım merkezleri halihazırda otomasyona geçilmiş olması nedeniyle ortadan kalktı. Yerinden edilen işçiler belki henüz perakende sektörü kadar işgale uğramamış bir alanda iş bulabilir. Ancak fabrikalarda ve büyük dağıtım merkezlerinde çalışırken aldıkları ücreti McDonald's'ta almaları pek mümkün değil. Geçmişte orta sınıf hayat tarzının keyfini sürdüler. Şimdiyse işçi sınıfının hayat tarzına ve ücretlerine geri dönecekler. Bu gelişme, çalışanlarımızı baltalarını alıp robotları parçalamaya sevk edecek denli korkutucu. Karşı argümana göre otomasyon istihdam alanlarını yok ettiği gibi yeni istihdam alanları da yaratıyor. Birilerinin robotları tasarlaması, üretmesi, pazarlaması, kurması ve işletmesi gerekiyor. Cevap verilmesi zor olan soruysa bu süreçte yok edilenden daha fazla iş sahası açılıp açılmadığı. Ekonomimiz, yalnızca iş gücünün artışı oranına ayak uydurmak için bile yılda yaklaşık bir milyon yeni iş yaratmak zorunda.

1970'lerden bu yana üretkenlik artışlarıyla yaşam standartlarındaki artış arasındaki bağlantı koptu.

TAM OTOMASYON ALTINDA TOPLUM NEYE BENZER?

Tüm malların ve kullandığımız hizmetlerin birçoğunun makineler tarafından tedarik edildiğini düşünün. Ünlü İngiliz iktisatçı John Maynard Keynes, 1928'de böyle bir geleceğe ilişkin kafa yormuştu. Keynes, "Emek kullanımında tasarruf sağlama araçlarının keşfinin, emeğin yeni biçimlerde kullanımı için bulabileceğimiz yollardan daha hızlı geliştiği" bir dönemin gelebileceğini görmüştü.

Hangi işler daha kırılgan

Geçmişte görülen endüstriyel kaynaklı büyük çaplı gerilemelerde, mekanizasyonun birçok tarımsal işi ortadan kaldırması gibi pek çok yeni sektör ve iş sahası ortaya çıktı. Otomobil sektörünün ilerleyişi at arabacılığı ortadan kaldırdı ama parça imalatı, oto yedek parça mağazaları, benzin istasyonları, otomobil tamirhaneleri, araba montaj fabrikaları gibi birçok yeni iş yerini ve işi beraberinde getirdi.

Üretkenlik arttıkça yaşam standartları da gelişti. Ancak 1970'lerden bu yana üretkenlik artışlarıyla yaşam standartlarındaki artış arasındaki bağlantı koptu. Dijital devrim pek çok yeni iş sahası yarattı ancak bunlar, emek yoğun işler olma eğilimi göstermiyor. Milyarlarca dolarlık küresel bir şirket olan Facebook, nispeten az sayıda çalışanla işleyebiliyor.

Otomasyon, fabrikaların ve dağıtım merkezlerinin ötesine de yayılıyor. Bir yandan ihtiyaç duyulan kol emeği miktarını azaltırken diğer yandan zihinsel emek gereksinimini artıyor. Ancak yapay zekanın alameti farikası, "beyaz yakalı" zihinsel emekçinin ve "bilgi işçisinin" ikame edilmesi. Yapay zeka halihazırda müzik, reklamcılık, gazetecilik, eğitim, araştırma ve daha birçok alanda insanların yaptığı işlerin yerini almış durumda. Hukuk destek elemanlarının yerini arama motorları alıyor. Yakında yapay zeka, soğuk algınlığına ya da başka hafif hastalıklara yakalandıklarında ne almaları gerektiği konusunda insanlara yardımcı olacağından doktorların daha az hastası olacak. Mallarımızı taşımak

için elektrikle çalışan sürücüsüz kamyonlarımız olduğunda şoförler nereye gidecek?

Bu, başka bir soruyu daha gündeme getiriyor. Hangi sektörler ve iş sahaları otomasyon ve yapay zeka karşısında en kırılgan durumda? Ve bu süreçten en az etkilenecek olan sektörler ve iş sahaları hangileri? Perakende, sağlık, eğitim, inşaat, tesisatçılık, otomobil ve makine tamiratı işlerinin ikinci kategoride yer almasını, yani diğer kategorilere göre bu süreçten daha az etkilenmesini bekliyoruz. Ancak perakende sektöründe bile robotlar ve makine otomasyonunun diğer biçimleri bir gün bu iş sahalarını tehdit edebilir mi?

Otomasyon ve yapay zekanın, karmaşık bir ekonominin ürünlerini üretmek üzere insanların yaptığı işlere artık gereksinim duyulmadığı bir devrilme noktasına ulaşılmasına neden olabilir mi? Bu, işsizlerin herhangi bir iş bulmadan nasıl gelir elde edecekleri sorusunu gündeme getiriyor. Bu da başka bir soruya yol açıyor: Gençler, bin bir zorluğa katlanarak elde ettikleri beceri kümelerinin yerini bir robot ya da yapay zekanın alıp almayacağını bilmeden kariyerlerini nasıl planlayacak? Üniversite eğitimi gerçek bir iş sahibi olmak ve bu işi sürdürebilmek için yeterli olacak mı?

Amerika'da insanlar tarafından yapılan işlere yönelik saldırıların başka kaynakları da bulunuyor. Kaç Amerikan şirketinin üretimini ülke dışına taşıdığını bir düşünün. Yabancı emek daha ucuz ve bir Amerikan şirketini, üretimini ülke dışına taşımaktan ve dışarıdan tedarike başvurmaktan alıkoyacak herhangi bir kanun yok. Kongremizden küresel sermayenin serbest dolaşımını durdurmaya yönelik bir yasa geçmesi de pek mümkün görünmüyor. Mülk sahiplerinin hakları var. Sendika, hem istihdamı korumak hem de şirketin yeterli getiri elde etmesini sağlamak için bir çözüm bulmak üzere şirketlerle müzakere yürütürdü. Ancak günümüzde işçiler kendi çıkarlarını savunacak bir öndere sahip değil. Sendikalar ölüyor.

İş miktarını artıramaz mıyız?

Piyasaların bedelini ödemeye değer gördükleri iş miktarının sınırlı olduğuna dair örtülü bir varsayım bulunuyor. Emek arzı, sınırlı olduğu varsayılan bu gerekli iş miktarını aştığı takdirde sonuç işsizlik oluyor. Oysa gerçekte bedeli ödenebilir olanın ötesinde de yapılacak bir sürü iş var. Etrafınıza şöyle bir baktığınızda kirli sokakları, kırık dökük



kaldırımları, tamirat gerektiren evleri, bakım ve onarım gerektiren altyapıyı, boyanması gereken alanları vesaire görürsünüz. İhtiyaç duyulan iş miktarı sınırlı değil, sonsuz. Tek yapmamız gereken daha fazla işin bedelinin ödenmeye değer görülmesini sağlamanın yollarını bulmak.

Bunun sonucunda bir kez daha piramitleri inşa etmeye geri dönebiliriz. Bu iş de bir sürü istihdam yaratmıştı. Ancak öylesine işleri değil, anlamlı işleri uygun görüyoruz. Muhteşem kiliseler ve saraylar tarih boyunca yalnızca zenginlerin egosunu tatmin etmek üzere değil, ayaklanmasınlar diye yoksullara istihdam sağlamak üzere de inşa edildi.

Artan işsizliğe yönelik ilk yanıt "işin paylaşılması" olabilir. 40 saatlik çalışma haftası yerine herkes haftada 35 saat çalışır. İki haftalık yıllık izin yerine işçiler artık dört haftalık izin kullanır. Aynı miktarda iş yapılmış olur, ancak işin yapılması daha fazla insanı kapsar. Çalışma haftasının süresinin 35 saatle sınırlandırılmasının ve yıllık izin süresinin uzatılmasının yükününün büyük kısmı ilk başta işletmelere düşecektir. Ancak bu düzenleme ancak bu şekilde işe yarayabilir.

İşsiz ancak vasıflı pek çok Amerikalı işçinin, becerilerine şiddetle ihtiyaç duyan daha az gelişmiş ülkelere taşınması da bir başka düzenleme olabilir. Bu ülkeler halihazırda üretim süreçlerini Batı'da olduğu kadar hızlı bir şekilde otomasyona tabi tutacak araçlara sahip değil. Amerika'nın göç vermesi, burada işsiz kalanlara nakit ödeme yapmanın beraberinde getirdiği mali yükü azaltabilir. C



GİRİŞİMCİLİK 4.0'A HAZIR MIYIZ?

Türkiye'de girişimcilik 2000'lerin başında ilk örneklerini vermeye başladı. 2005 sonrası başlayan hareketlilik ise 2010 sonrasına kadar e-ticaret odaklı web ve uygulama (app) girişimciliği etrafında şekillendi. 2015 itibarıyla da Girişimcilik 3.0 olarak da adlandırılan daha global vizyonlu girişimlerin sayısı artmaya başladı. Core Strateji'nin kurucusu İhsan Elgin, aşağıda detaylarını okuyacağınız yazıda, girişimciliğin bu üç dönemini değerlendiriyor ve Girişimcilik 4.0 için "Bu dönüşüme hazır mıyız" sorusunu tartışıyor.

İHSAN ELGİN

Son 5 yıldır ülkemizde de gözlemlediğimiz üzere artık büyük kurumlarda da girişimcilik kavramı gündemlerde yer almaya başladı. Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi'nin 2011 yılından bu yana düzenlediği Kurumiçi Girişimcilik Konferansı'nda tecrübelerini paylaşan kurum sayısının 35'i geçmesi ve katılan marka sayısının 180'i aşması bunun en ciddi göstergelerinden...

Bu yazıda, yaklaşık 10 yıldır girişimcilik dünyasında bilfiil çalışan birisi olarak kurumların girişimcilik dönüşümünün aşamalarını ve ülkemizdeki durumunu değerlendireceğim.

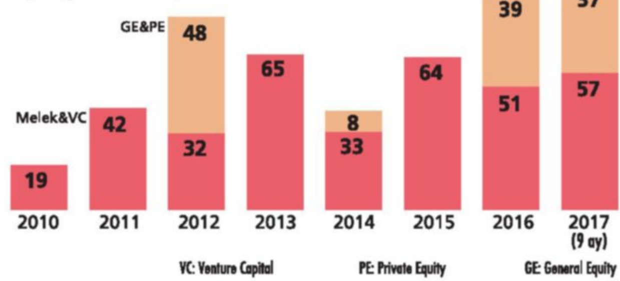
Kurumlardan önce bireysel girişimcilikteki durumumuzu özetlemenin faydalı olacağını düşünüyorum. Burada girişimcilikten kastımızın yüksek etki girişimciliği olarak adlandırdığımız yeniliğe (ürün/servis veya iş modeli olabilir) dayalı, hızlı ölçeklenme olasılığı olan ve katma değer yaratan girişimcilik için kullanıldığını belirtmekte fayda var.

Ülkemizde 2000'li yılların başında başladığını kabul edebileceğimiz girişimcilik, 2005 sonrasına kadar bebeklik dönemi diyebileceğimiz tek tük, çok cesaretli ve vizyon sahibi arkadaşımızın projeleriyle gerçekleşti. Bugün de en başarılı girişimcilik hikayelerinin büyük çoğunluğu onlardan geliyor.

İLK EVRE

2005 sonrası başlayan hareketlilik, 2010 sonrasına kadar e-ticaret odaklı web ve uygulama (app) girişimciliği etrafında şekillendi. Girişimciliğin ilk evresi olarak da adlandırabileceğimiz bu dönem, daha çok yurt dışı örneklerin Türkiye uyarlaması oldu. Bunu takiben daha teknik derinliği olan, farklı iş modellerinin denendiği ve ülkemizin problemlerine özel girişimlerin olduğu ikinci dönemde yatırım dünyası da hareketlendi. Melek yatırım ağlarının sayısı arttı, Türk girişim sermayeleri doğdu ve kamu konuya özel ilgi gösterdi.

2015'te de Girişimcilik 3.0 olarak da adlandırabileceğim Ar-Ge temelli, daha zor değişen endüstrilerde (üretim, sağlık, enerji gibi) ve daha global vizyonlu girişimlerin sayısı artmaya başladı. Bunlara odaklı yurt dışı destekli, Türk sermayesi ortaklı fonlar da hayatımıza girdi. Bizi başarıya götürecek girişimciliğin de bunun olduğunu belirtmekte fayda var. Yukarıdaki Startups.Watch rakamlarına göre ülkemizdeki her türlü ekonomik hareketliliğe rağmen start up'lara yatırım dolar (Doların TL karşısında artışına rağmen) bazında artış gösterdi.



DEVLERİN ARAYIŞI

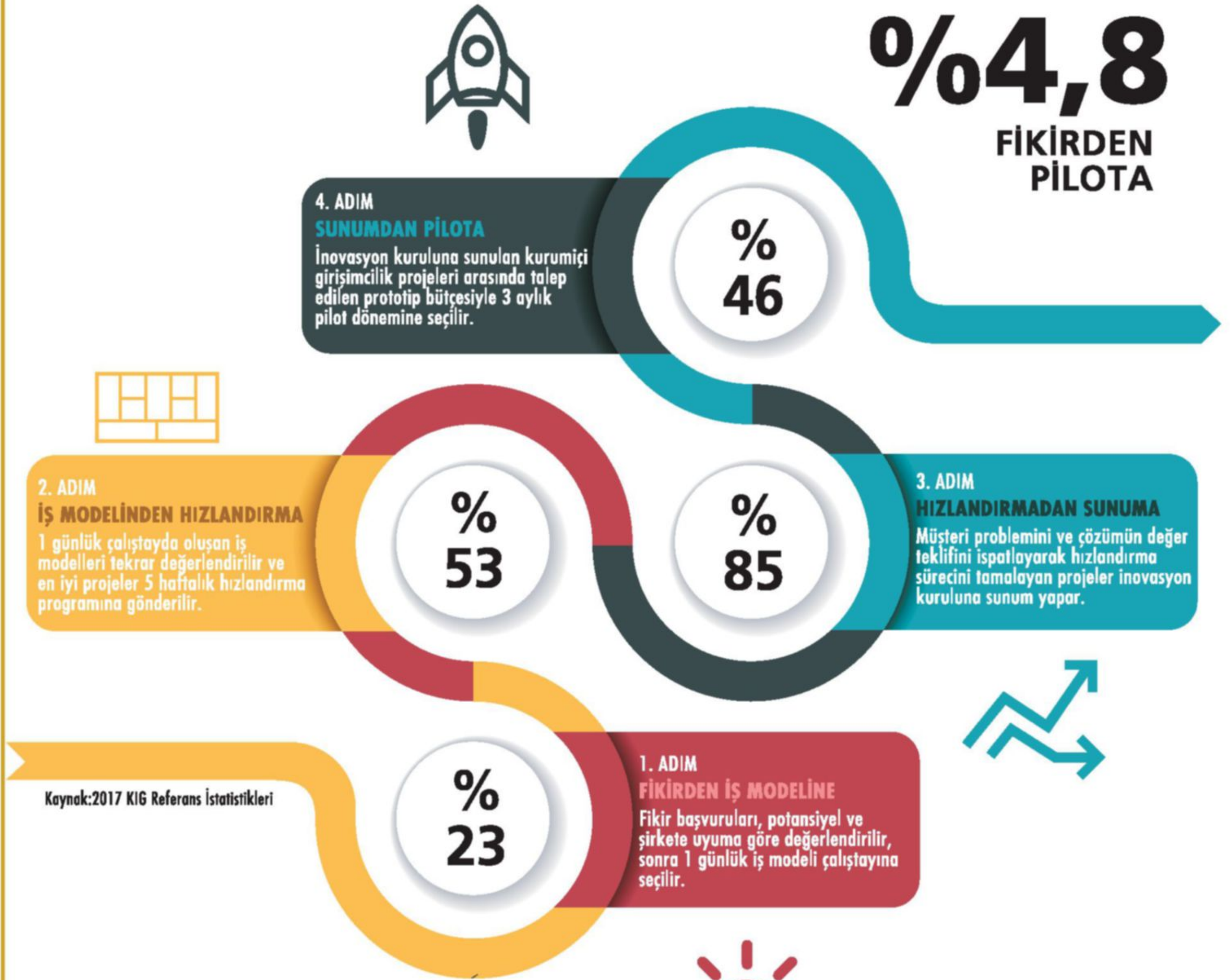
Bireysel girişimciliğin evrimine çok kısaca değindikten sonra esas konumuz olan büyük kurumlarda dönüşüme gelelim.

Hepsi zamanında bir başarılı girişimcilik hikayesi olarak başlayan kurumsal şirketlerimiz, büyümenin ve kurumsallaşmanın etkisiyle bugün sıçrama yaratan yeniliği üretme rekabetinde geri kalmaya başladı. Bu geri kalma önce soyut etkiler yaratsa da artık hisse değerlerine yansımaya başladığı görülüyor. Bu değişimin yarattığı arayış, onları bu işi çok iyi başaran girişimcilik dünyasına yönlendirerek büyük kurumların girişimcilik dönüşümün start almasını sağladı.

Dünyada yaklaşık 10 yılı bulan bu değişim, ülkemizde de son 5 yıldır gözlemleniyor. TÜSİAD başta olmak üzere birçok STK'nın da bu konuda aktif çalışmalar yaptığı görülüyor. TÜSİAD Girişimcilik Yuvarlak Masası altında Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu konuyu bir yıldan fazla süredir İstanbul dışındaki kurumların da gündemine taşımaya çalışıyor. Bizzat içinde bulunduğum 11. Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu çalışmalarında da gündemin ana maddelerinden biri olarak değerlendiriliyor.

GİRİŞİMCİ KURUM

Peki nedir bu girişimci kuruma dönüşümde ana uygulamalar? Uygulamaları anlatmadan önce bir şeyi belirtmemde fayda var. Benim gibi Özyeğin Üniversitesi hocalarından Jason Lau ile son 6 yıldır dünyadaki örnekleri incelememiz ve beraber yürüttüğümüz şirketimiz Core Strateji çatısında Avrupa ve Orta Doğu dahil 13 farklı endüstride ve 28 farklı kurumla yaptığımız strateji ve uygulama odaklı girişimcilik çalışmalarımız sonrasında "Girişimci Kurum" tanımını ortaya koyduk. Girişimci gibi çevik çalışarak mevut işinde rekabetçi pozisyonunu yenilerken yeni faaliyet alanı içinde veya dışında sürekli yeni işler deneyen



kurum olarak adlandırabileceğimiz girişimci kurum olmanın 4 aşaması (detaylarını aşağıda görebileceğiniz) olduğunu gözlemledik.

Akademisyenler, girişimcileri ve kurumları incelerken yenilikte başarının mümkün olduğu kadar çok deneme yaparak yakalandığını gördü. Kurumlar da ilk hedef olarak girişimcilerin çalışma yöntemlerini şirket içine aktarmaya karar verdi. Bunun ilk uygulaması olan kurumiçi girişimcilik programları ortaya çıktı. Temel felsefesi "kısa zamanda, az maliyet ve insan gücüyle çok iş" fikrini denemeye imkan veren bu programlar, ülkemizde de Koç Grubu şirketleri (Otokoç, Koç Finans, Aygaz, TAT gibi), FibaBanka, Fiba Emeklilik, Doğuş Holding, Allianz ve Eureko gibi birçok şirket tarafından uygulanıyor.

Bu çalışmaların ikinci aşamasında ise çalışanların yanı sıra programları tedarikçilerine ve bayilerine açtılar. Üçüncü aşamada ise müşterileri de dahil ederek tüm organizasyonun dokunduğu kalabalık ile birlikte (crowdsourcing) üretme modeline geçtiler.

1.0 DÖNEMİNDE KİM VAR?

Core Strateji olarak yaptığımız kurumiçi girişimcilik (KİG) çalışmaların sonuçlara bakıldığında ise 100 yenilikçi fikrin yüzde 4,8'inin programlarda başarıyla çıkıp pilot dönemine geçtiğini gördük.

Bir süre bu uygulamalarla başarılı sonuçlar alan şirketler, daha da yıkıcı iş modelleri veya yeni gelişen teknolojiler üzerine kurgulanan fikirler için organizasyonları dışındaki dünyaya da bakmaya karar verdiler. Bu arayıştaki temel kabul, hiçbir organizasyonun kendi departmanını, ürününü veya iş alanını yok edecek

ÖZYEĞİN ÜNİVERSİTESİ HAYATINIZIN GİRİŞİMİ

2017
Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması* genel sıralamada
Birinci

HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
Havacılık Yönetimi
Pilot Eğitimi

HUKUK FAKÜLTESİ
Hukuk

İŞLETME FAKÜLTESİ
İşletme
Ekonomi
Girişimcilik
Uluslararası Finans
Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret
Yönetim Bilişim Sistemleri

MİMARLIK VE TASARIM FAKÜLTESİ
Mimarlık
Endüstri Ürünleri Tasarımı
İletişim Tasarımı
İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ
Bilgisayar Mühendisliği
Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Endüstri Mühendisliği
Makina Mühendisliği
İnşaat Mühendisliği
Mühendislik Temel Bilimleri

SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
Psikoloji
Uluslararası İlişkiler

UYGULAMALI BİLİMLER YÜKSEKOKULU
Gastronomi ve Mutfak Sanatları
Otel Yöneticiliği

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Bilgisayar Mühendisliği (YL-Doktora)
Elektrik-Elektronik Mühendisliği (YL-Doktora)
Endüstri Mühendisliği (YL-Doktora)
Makina Mühendisliği (YL-Doktora)
İnşaat Mühendisliği (YL)
Mimarlık (YL)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Kamu Hukuku (YL-Doktora)
Özel Hukuk (YL)
Psikoloji (YL)
Tasarım, Teknoloji ve Toplum (YL-Doktora)

İŞLETME ENSTİTÜSÜ
İşletme (MBA-Doktora)
Yöneticiler için İşletme (EMBA)
Finans Mühendisliği (YL)



* Üniversite Araştırmaları Laboratuvarı (ÜniAr) tarafından yapılan Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması (TÜMA) 2017

www.ozyegin.edu.tr

 /ozyeginuniversitesi  /ozyeginuni  /ozyeginuni  /ozyeginuni

ÖZYEĞİN ÜNİVERSİTESİ



fikirlerin onları yürüten çalışanlarından beklenmesinin makul olmamasından geliyor.

Dışa dönük uygulamaların ilk adımı üniversitelere bağlı veya özel olarak işletilen kuluçka merkezleri ve hızlandırma programları ile iş birlikleri yaparak ilerlemek oldu. Bu yöntem, hem kurumlar hızlı sonuç alacağını düşündüğü için hem de hızlandırma program yöneticilerinin sadece demo günü yaparak tanıştırmanın iş birliğine yeterli olacağını düşündükleri için beklenen sonuçları verdiğini söylemek çok zor. Bu çalışmalar şirketler için sadece ısınma, girişimcilik ekosistemini anlama ve iletişim faydası sağlama seviyesinde kaldı.

Bu nedenlerle buraya kadar olan dönemi, “Girişimci Kurum 1.0” olarak adlandırıyoruz. Bugün bu yolculuğa çıkmış kurumların yaklaşık yüzde 60-65’inin burada olduğunu söyleyebiliriz.

“GİRİŞİMCİ KURUM 2.0” BAŞLADI

Bu çabaların sonuçlarından memnun kalmayan ve daha profesyonel yaklaşarak ilerlemek isteyen şirketler, girişimcilerle çalışmak için kendi programlarını lanse etmeye başladı. Ülkemizde telekom ve finans dünyası başta olmak üzere birçok şirket, kendi özel programlarını açtı. Türk Telekom Pilott, İş Bankası Workup programlarını örnek verebiliriz.

Bu çalışmaların iki temel faydası oldu. Şirket çalışanları, programlara başvuran girişimcilerin çalışma yöntemlerini yakından gözlemleme ve onlara verilen eğitimlerden faydalanarak daha çevik çalışmayı şirkete taşıma proje imkanı buldu. Diğer yandan girişimcilerin ilgilendiği yeni teknolojiler ve farklı iş modelleri, şirket içinde ve endüstrinin mevcut durumu nedeniyle, yaşanan iş körlüğünü kırma imkanı verdi.

Girişimcilerle birebir şirketin kendisinin muhatap olduğu ve kendi çalışanlarını iş yapış biçimine daha da çok odaklandığı bu yeni döneme “Girişimci Kurum 2.0” diyoruz. Ülkemizdeki çalışmalara baktığımızda çalışma yapan şirketlerin yüzde 30-35’ini de bu seviyede değerlendirebiliriz.

Girişimcilerin yarattığı katkıyı ve şirkete pozitif etkisini gören kurumlar, daha büyük potansiyel için bir ileri adıma ilerledi. Bu adımdaki ana motivasyon ise girişimlerle yatırım yaparak beraber değer üretmek veya geliştirmekti.

3.0’IN ANA MOTORU

Girişimci Kurum 3.0’ın ana motorunun kurumsal girişim sermayesi olduğunu söyleyebiliriz. Bir kurumun stratejik hedefleri ve ihtiyaçları için yatırım yapması için kurgulanan ama aynı zamanda bir girişim sermayesi gibi finansal getiri de bekleyen yapılanma olarak özetleyeceğimiz kurumsal girişim sermayelerinin sayısı her geçen gün artıyor. Bazı şirketler farklı sebepler nedeniyle (vergi, yönetim yapısı gibi) doğrudan şirket üzerinden yapmayı tercih ederken bazıları yeni bir anonim şirket kuruyor ve bazıları da girişim sermayesi yatırım ortaklığı oluşturuyor. Hangi yöntemi kullandığından bağımsız olarak girişimlere kurumsal girişim sermayesi hedefleriyle yatırım yapan şirketlerin sayısı, ülkemizde son dönemde artış göstererek 16 adede ulaştı. Ama yaptıkları yatırım sayısının çok motive edici olmadığını da söylemenin yanlış olmayacağını düşünüyorum. Başarılı vakalar bu sayıyı artıracaktır.

Buradaki önemli kriter, bu yapıların başına şirketin içinden mevcut bir yöneticiyi geçirmek yerine bir girişim sermayesi tecrübesi olan şirket dışından biriyle çalışmaktır. Tüm kriterleriyle birlikte baktığımızda ülkemizde ne yazık ki bu kapsamda somut adımlar atmış kurum görmekte zorlanıyoruz. Bu yolculuktaki kurumlar içinde böyle örneklerin payı en fazla yüzde 5 seviyesindedir.

ORTAK SIKINTILAR

Bu üç dönemde başarılı sonuçlar alınsa da daha ciddi başarıların önünde ortak sıkıntıların olduğu da görül-



Dünyayı Atlas penceresinden görün!





EK: 2018 AVRUPA BİRLİĞİ
MASA TAKVİMİ HEDİYE!

Hemen Abone Olun • 0 212 478 0 300

atlasdergisi.com ATLASDergisi AtlasDergisi atlas_dergisi



dü. Bu sıkıntıların başında şirket içi inovasyon (veya kurumiçi girişimcilik) programlarını yönetenlerle şirket dışı programları yapanlar ve iş birimleri arasında koordinasyon olmaması geliyor. Bu bağlantısızlığın temel nedeni de tüm bu çabalar için bütünleşik bir kurum stratejisinin oluşturulmamış olmamasıdır.

Doğru bir strateji için bu çalışmalara başlamadan önce bugünün mevcut problemleri, iş birimlerinin yakın gelecek planlarına uyan ihtiyaçları ve şirketin gelecek için farklı alanlar için test etmek istediği inovasyon alanları doğrultusunda hem iç hem dış çalışmaların odak alanları netleştirilmeli ve ortaklaştırılmalı. En kritik olan ise iş birimleriyle ve iş süreçleriyle olan entegrasyon çok net olarak tasarlanmalı. Bugün görüştüğüm şirketlerin büyük bir çoğunluğunda göz ardı edilen temel sıkıntının nedenin bu olduğunu çok net görebiliyoruz.

Bunların yanı sıra CEO'ya bağlı ve tek elden yönetilen bir organizasyon olması da şart. Son olarak bu çalışmaların kesinlikle bir takip ve performans ölçütleri olmalı. Bunlar alıştığımız finansal veya proje yönetim ölçütleri değil inovasyon ölçütleri olmalı.

İşte bu üç dönüşümde ortaya çıkan yapı, kurumiçi girişimcileri (KİG), beraber iş yaptığı start up'ları ve kurumsal girişim sermayesini, normal iş birimleri olan üretim, tedarik zinciri, finans gibi ile beraber çalıştırmayı becerebilen kurumlar, Çift Elli Organizasyon olarak da adlandırdığımız Girişimci Kurum 4.0 olacak. Umarım önümüzdeki yıllarda bu seviye için de örnekler görebiliriz.

TÜRKİYE NEREDE?

Özetle değindiğim üç döneme göre Türkiye değerlendirmesine baktığımızda, şimdilik Türkiye'nin Girişimci Kurum 2.0'ın yaygınlaşma döneminde ve 3.0'da emekleme döneminde olduğunu söyleyebiliriz.

Ama önümüzdeki dönemde çok hızlanacağımızdan hiç şüphem yok. Bu noktada kendimize sormamız gereken soru, "Bu girişimcilik dönüşümüne ne kadar hazırız?"

Bu soruya cevap vermenizi kolaylaştırmak için Core Strateji tarafından geliştirilmeye devam eden "Girişimci Kurum Endeksi" için https://surveymonkey.com/r/girisimcikurum linkindeki anketi doldurmanızı tavsiye ederim. Şirket üst yönetiminin vizyon ve yetkisi, şirket içindeki girişimcilik kültürü, en kritik oyuncu olan orta kademe yönetimin katkısı, şirket çalışanlarının etkinliği, inovasyonu destekleyen operasyon süreçleri ve şirketin etrafındaki ekosistemin gelişmişliği olmak üzere toplam 6 boyutta şirketinizdeki durumun anlaşılmasına faydası olacaktır. Aynı zamanda kendi endüstriniz ve Türkiye geneliyle de karşılaştırma şansınız olacaktır.





Kurumlar çok yönlü rekabet baskısının arttığı, teknolojik ve davranışsal değişimin çok hızlandığı bu yeni dönemde, kurucu gibi düşünme ve davranma kabiliyetini yeniden kazanmak, kendinden olmayan kaslar için ekosistem geliştirecek platform yapısına geçmek ve tüm bunların başarısı için iş süreçlerini yeniden tasarlamak zorunda. C

YARATICI EVLER İÇİN EN YENİ
TRENDLER+STİLLER+ÖNERİLER

OCAK-MART 2018

ELLE DECORATION

OCAK / MART 2018

+ AYDINLATMA EKİ

+KİTAP: Aristokrat Country Stili

YENİLEYİCİ ETKİ: ZÜMRÜT YEŞİLİ

KENDİ EVİNDE İÇ MİMAR HAKAN HELVACIOĞLU

HALUK AKAKÇE İLE ÇUKURCUMA

DESENLERDE ROMANTİK KIŞ ÇİÇEKLERİ

ORGANİZASYON ÇÖZÜMLERİYLE DÜZENLİ EVLER

COMO GÖLÜ KIYISINDA ETKİLEYİCİ BİR VİLLA

2018 TREND ATLASI
yeni deko-şifreler

+ YARATICI İSİMLERİN ISSIZ ADAYA GÖTÜRECEĞİ TASARIMLAR

ÇIKTI!



DÜNYANIN BİR NUMARALI
DEKORASYON VE STİL DERGİSİ



IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı @ianbremmer

2018'e yön verecek 4 politik eğilim

Biz bugün "yüce şahsiyetler", "son dakika haberleri" ve "hızlı gelişen olaylar" dünyasında yaşıyoruz. Ancak dünyanın 2018'de ne yönde değişeceğini anlamak için yüzeyin altında gelişmekte olan 4 önemli politik eğilime daha yakından bakmamız gerek.

Birincisi küresel değil ama bölgesel olan ve barış ile savaş açısından en önemli hale gelecek olan güvenlik meselesi. Donald Trump'ın ABD dış politikasıyla ilgili olarak "Önce Amerika" yaklaşımı Trump'ın kurulması on yıllar alan ittifakları parçalayacağı yönünde bir korku yarattı. Onun Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü hakkındaki kışkırtıcı yaklaşımı bu endişeleri daha da artırdı. Ancak Trump da Başkan Hillary Clinton'da gördüğümüzden pek de farklı olmayan bir şekilde politika belirlemek için esasen deneyimli üniformalı adamlara bel bağlıyor.

Asıl değişiklik güvenliğe daha bölgesel bir açıdan bakmakta yatıyor. ABD öngörülebilir bir gelecekte askeri gücünü dünyanın her bir bölgesine kadar genişletebilecek tek ülke olarak kalmaya devam edecek. ABD savunma harcamalarında Çin'i 3-1 oranında geride bırakmayı sürdürecek. Ancak Trump'ın bir krizle köşeye sıkışmadığı müddetçe bu gücü şaşırtıcı yollardan kullanma ihtimali Barack Obama'nınkinden fazla değil. Trump da tıpkı Obama gibi içerideki politik savaşları kazanmakla daha fazla ilgileniyor.

Bu durum ise Doğu Asya'da ABD ve Çin'in yanı sıra Hindistan ile Japonya'yı kapsıyor. Orta Doğu'da ise ABD'nin yanı sıra Rusya, Suudi Arabistan, İran ve Türkiye'yi ilgilendiren yükselmekte olan bir nüfuz rekabetinin kapısını aralıyor. Buraları mücadele alanlarıdır ve bugün en önemli olan potansiyel çekişmedir.

BATILI DEĞERLERE GEÇİŞ SANCISI

İkinci önemli eğilim, demokrasi, hukukun üstünlüğü, basın özgürlüğü ve ifade özgürlüğü gibi politik değerler üzerinden yapılan ideolojik savaşların giderek çıplak öz çıkarları doğrudan daha çok temel alan kavgaların önünü açmasıdır. On yıl öncesinde "batılı" politik değerler üstün geliyormuş gibi görünüyordu. Amerikalılar ve Avrupalılar bu değerleri kendi güvenlikleri ve refahları için o derece önemsiyorlardı ki Çin, Rusya ve Arap devletlerinin onları kesinlikle benimseyeceklerini varsayıyorlardı. Onlar ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki yükselen orta sınıfın yeni edindikleri ekonomik güçle, bu ülkelerdeki hükümetlerin daha sorumlu tavır takınmalarını sağlayarak onların politikalarını daha ılımlı hale getireceğine de inanıyorlardı.

Ancak Çin, Rusya ve Arap devletlerinin çoğunun önderlerinin aklında başka fikirler vardı. Onlar otoriter sistemler içinde kalarak refaha kavuşabileceklerini düşünüyordu. Son yıllarda ABD ve Avrupa'da yaşanan finansal istikrarsızlık ve politik işlevsizlikler sayesinde kendilerini haklı görüyor ve kendi politik sistemlerini çok partili demokrasiyle yaratılan kaosa açmayı reddeden bir refah yolu izlemeye ikna oluyorlardı. Brezilya ve Türkiye gibi diğer gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler ise orta sınıfın hükümetlerin karşılayamayacağı taleplerle ortaya çıkması üzerine politik düzeni korumakta zorlandı. Türkiye'de Recep Tayyip Erdoğan bu duruma elini daha da güçlendirecek sert bir tepkiyle cevap verdi.

KÜRESEL TİCARETTE ÇETİN DÖNEM

Üçüncüsü, uluslararası ticaretin doğası evrimleşmeye devam edecek. Trump, 2017'de potansiyel ve mevcut anlaşmalara karşı olan saldırgan ve kavgacı ticari yaklaşımıyla manşetleri süslemişti. Ancak 2018'de en dinamik ticaret hikayesini yazacak olan Çin'den başkası değil. Trump ABD'yi yeni taahhütlere girmekten alıkoyarken, Çin hükümeti yeni yollara, köprülere, limanlara ve diğer büyük ölçekli altyapı projelerine yatırım yaparak Asya, Orta Doğu ve Avrupa'nın dört bir yanında kendi ekonomik ve dolayısıyla politik etkinliğini artırmak için "Bir Kuşak Bir Yol" projesini hayata geçirmeyi sürdürecek. Tek başına bu proje bile aslında Çin'in 21'inci yüzyıla yönelik kapsamlı bir global kalkınma stratejisine sahip önemli bir dünya gücü olduğunun ispatı. Önümüzdeki yıllarda yapılacak ABD seçimlerinde ticaret tartışmalı bir konu olarak kalacak ve Çin yatırım yapmanın, genişlemenin ve büyümenin yanı sıra çok sayıda başka ülkenin iş yapacağı kuralları da yazmayı sürdürecek.

Sonuncusu ise global güç dengesinin en hızlı değiştiği siber uzay. Burası daha yoksul ülkelerin etki alanı için daha zengin olanlarla rekabet edebileceği bir alan. Burada ülkeler içindeki politikacılar birbirlerine yeni silahlarla saldırabilir. Burada suçlular yeni suç türleri yaratabilir, bilgisayar korsanları hükümetlerin en derin sırlarını ifşa edebilir ve teröristler yepyeni yerlerde saldırılar düzenleyebilir.

2018'de politika, güvenlik ve ekonomilerimiz arasındaki bağların 2017 başında hayal etmiş olabileceğimizden çok daha hızlı değişeceğini ve çok daha karmaşıklaşacağını net bir şekilde görmeye başlayacağız. C

YAPI KREDİ VE FORD BANKACILIĞI ARAÇ İÇİNE TAŞIYOR

DÜNYADA BİR İLK!

Dünyada Ford SYNC 3 Applink teknolojisine sahip araçlara entegre edilen ilk bankacılık uygulaması Yapı Kredi Mobil oldu. Bu sayede Ford müşterileri, ellerini direksiyondan gözlerini yoldan ayırmadan güvenli bir şekilde Yapı Kredi Mobil'e erişebiliyor.



Yapı Kredi ve Ford, sürücülerin hayatlarını kolaylaştıracak devrim niteliğinde bir yeniliğe imza attı. Dünyada Ford SYNC 3 Applink teknolojisine sahip araçlara entegre edilen ilk bankacılık uygulaması Yapı Kredi Mobil oldu. Bu sayede Ford müşterileri, ellerini direksiyondan, gözlerini yoldan ayırmadan sürüş esnasında güvenli bir şekilde Yapı Kredi Mobil'e erişebiliyor.

Ford'un SYNC teknolojisi, araç içinde basit sesli komutlarla klimayı, müzik sistemini, telefonu ve navigasyonu kumanda etmeyi sağlıyor. Ford SYNC teknolojisini ve Applink özelliğini kullanan Yapı Kredi Mobil otomobile bağlandığında ise araç içi ekranda beliren tüm işlemler, sürücü tarafından sesli komutla çalıştırılabiliyor. Daha sonra, Yapı Kredi Mobil'den alınan bilgilerle sürücünün talebi sesli olarak cevaplanıyor.

SESLİ KOMUTLA YAPI KREDİ'YE ULAŞILABİLİYOR

Yapı Kredi Mobil'den alınan bilgilerle sürücülere piyasa bilgileri ve döviz kurları anlık olarak Türkçe sesli komutlarla bildiriliyor. Örneğin, bir kişi araç içinde Amerikan doları kuru komutunu verdiğinde Ford SYNC 3 teknolojisi Yapı Kredi Mobil'den bu bilgiyi alarak sesli bir şekilde iletiyor.

Kullanıcılar ayrıca uzun trafik saatlerinde, telefonlarına bakmaya gerek kalmadan, yalnızca sesli komutla Yapı Kredi Müşteri İletişim Merkezi'ne sürüş esnasında bağlanabiliyor. Ford model araçlarında orijinal navigasyon sistemi bulunan kullanıcılar, Yapı Kredi Mobil üzerinden, bankanın en yakın ATM'sine veya şubesine Türkçe sesli komutlarla yol tarifi alabiliyor.

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi'nin Ford'un gelişmiş araç içi sesli komut sistemi SYNC 3 ile gerçekleştirdiği bu ortaklık, sesli komut teknolojisinin hem otomotiv hem de bankacılık alanında aynı anda kullanılmasına olanak sağlıyor. Sesli komut özelliği ile sürüş güvenliğini üst seviyeye çıkaran bu teknoloji, benzer araçlarda kullanılan sistemlerden farklılaşıyor. iOS işletim sistemine sahip cihazlarla uyumlu olan entegrasyonun, önümüzdeki dönemde Android platformuna da taşınması planlanıyor.

Advertorial



YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

Yarının insanı

İnsanın süper canlı olma konusundaki yolculuğu bedeninin sınırlarıyla doğrudan ilişkili… Hayaller arasında yaşlanmamak, yorulmamak, hastalanmamak, yenilenmek, gençleşmek, hatta ölümsüzlük bulunuyor. Bir yandan amansız hastalıkları ortadan kaldırmaya bir yandan da vücudun gerektiğinde hızla kendini onarmasına, yaraların iyileşmesine, dişlerin çürümemesine, saçların dökülmemesine çalışıyoruz. Yarının insanına doğru yolculuğa çıkmadan önce gelin birlikte geçmişe bakarak başlayalım.

MİLENYUM ÖNCESİ: 38'DEN 76'YA

İnsanlık tarihi boyunca hep daha iyi, daha sağlıklı bir hayat için çabaladık. Bebek ölümlerinin yüksek, hastalıkların dermansız, en küçük kesiklerin bile ölüme sebep verebildiği dönemlerde yaşadı atalarımız. Düşünebiliyor musunuz, 19'uncu yüzyılın başlarında ortalama yaşam süresi sadece 38 yıldı.

Tıp dünyasında ardı ardına yaşanan ilerlemeler ve modernleşme alanında yaşanan gelişmeler sayesinde insan ömrüne her yıl 3 ay eklendi. Yirminci yüzyılın başlarında ortalama ömür 47'ye ulaşmıştı. Su arıtma sayesinde tifonun, koleranın önüne geçildi. Pasteur kendi ismini verdiği pastörizasyonu, Fleming penisilini, Roentgen X ışınlarını, Banting insülini buldu. Çaresiz hastalıklar kontrol edilebilir hale geldi. Ortalama ömür 1950 yılında artık 68'e çıkmıştı.

20'nci yüzyılın ikinci yarısında tıp alanındaki devrimler şekil değiştirdi. Organ naklinden suni gebeliğe, kök hücre tedavisinden klonlanmaya kadar iddialı adımlar atıldı. Çift sarmallı DNA yapısı keşfedildi. Yeni cihazlar, araçlar, tedavi yöntemleri geliştirildi. Nihayetinde milenyumla birlikte ortalama yaşam süresi 76'ya ulaştı. Bir başka deyişle iki yüzyıl gibi kısa bir sürede ömrümüz ikiye katlandı.

MİLENYUMDAN BUGÜNE: HEDEF 100

Dünya hemen her alanda gelişiyor. Teknoloji ve bilim konusundaki ilerlemenin hızı tahmin edilenin de üzerinde. Süper insan yolculuğunda her geçen gün yeni adımlar atılıyor. Yüz yaşı görmeyi ümit etmek sıradan bir hedef artık.

Organlar üç boyutlu yazıcılarla üretilebiliyor. Biyonik uzuvların geliştirilmesinden daha da önemlisi, bu uzuvların vücudun sinir sistemiyle bütünleşip kontrol edilebilir hale gelmesi… Organ nakilleri yaygınlaşıyor; yüz nakli bile yapılabiliyor. Duyularımız güçleniyor, yeni yetenekler kazanıyor. Net görebilmek için gözlük takmak ne kadar sıradansa ses yönetimi yapabilmek için kulağa ek aygıtlar yerleştirmek, artırılmış gerçeklik dünyasına dahil olabilmek için tuhaf oyuncaklar taşımak, giyilebilen, sürülebilen, takılabilen cihazları kullanmak da o kadar normalleşiyor.

Genetik alanında ardı ardına önemli gelişmeler yaşanıyor. Bugüne kadar genetik denince akla "geçmiş" gelirdi, bundan sonra "gelecek" gelecek. Gen haritamıza bakarak bizi bekleyen tehlikeleri, tehditleri kolaylıkla tespit edebildiğimiz bir dönemdeyiz artık. Pek çok hastalığın ortaya çıkmadan yok edilmesi, kalıtsal hastalıkların sonraki nesillere geçmeden engellenebilmesi bekleniyor. Beynin gizemi her geçen gün çözülüyor. Beynin yedeklenmesinden güçlendirilmesine, internete bağlanmasından yapay zekayla entegre edilmesine kadar sayısız proje üzerinde çalışılıyor. Beyne takılan çipler gerçek oluyor.

Hücre seviyesinde yapılan çalışmalar umut veriyor. Fareler üzerinde yapılan deneylerde hücre yaşlanması durdurulması önemli mihenk taşları arasında… Bağışıklık sisteminin yılmaz neferleri T hücreler üzerine yönelik araştırmalar, insanın kendi kanıyla tedavi olmasını sağlayan kök hücreye dayalı çalışmalar dikkat çekiyor.

ÖNÜMÜZDEKİ 30 YIL

Bundan sonraki değişim hiç bu kadar yavaş olmayacak. Önümüzdeki 30 yıl, yarının insanı yolculuğunda önemli gelişmelere gebe. Daha da uzun yaşayan, daha sağlıklı, daha güçlü bir nesil bekliyor bizleri.

Biyonik insan kavramının yaygınlaşacağı bir aşamaya geçiyoruz. Gözünüzün önünde hemen yarı robot-yarı insan biyonik varlıklar belirmesin. Ancak daha yetenekli, daha akıllı, daha dayanıklı olacağımız kesin. Bu kimi zaman yapay organlar ve uzuvlar sayesinde olacak, kimi zaman hücre seviyesinde uygulanan yöntemlerle, bazen de vücudumuza takılan çiplerle… Giyilebilir teknolojiler her geçen gün daha da popülerleşecek. Yarının beyni, kalbi, damarları, organları, duyuları daha güçlü, daha dirençli olacak.

Önümüzdeki dönemde genetik dünyasında ardı ardına atılımlar göreceğiz. 2030'lara vardığımızda Parkinson, Alzhemeir , otizm ve şizofreni gibi pek çok hastalığın tedavi edilebilir hale gelmesi bekleniyor. Keza 2040'lara vardığımızda genetik bilişimden bahsediyor olacağız. Genetik biliminin kişisel kullanıma açıldığı, yaygınlaştığı bir dönem başlayacak.

Bilim ve tıp dünyası iddialı adımlarla süper insana doğru giden yolda ilerliyor. C

Bu yazı Arçelik ve Redesign tarafından hazırlanan "Yarının İnsanı" raporu için yazdığım makalemden kısaltılarak alınmıştır. 32 sayfalık raporu incelemek isterseniz bana bir e-posta atmanız yeterli...

MIT
Technology
Review

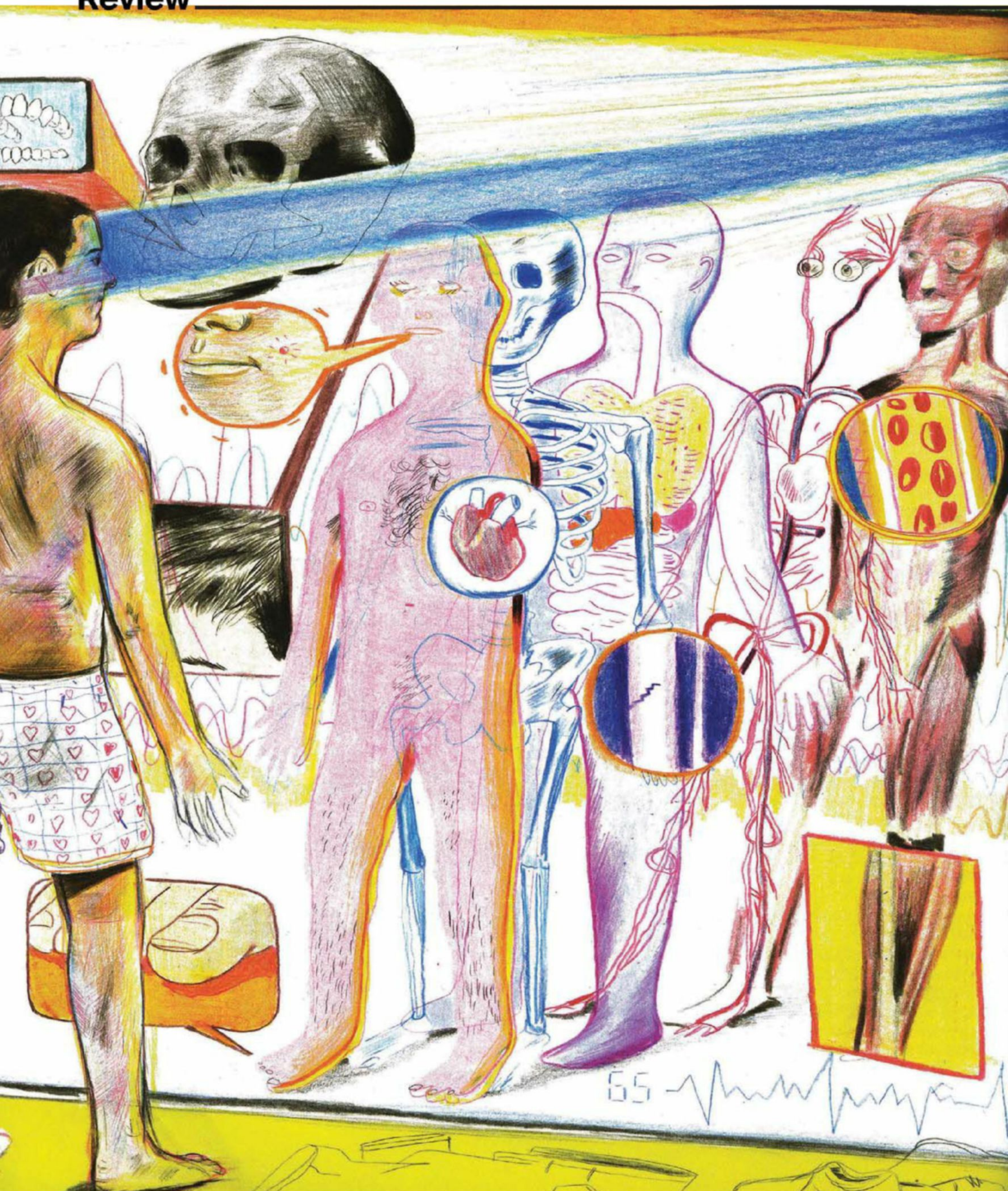
YapıKredi
katkılarıyla

TÜRKİYE'NİN
DİJİTAL
BANKASI
YapıKredi

Yapay zekayla gelen sağlık



Alternatiflere ihtiyaç var mı?


65

YapıKredi
katkılarıyla

Yapay zekayla gelen sağlık

Batı'nın Çin'deki yapay-zeka (AI) devriminden korkmaması, aksine onu kopyalaması gerekir.

David Ewing Duncan

Jun Wang, "Bu akıllı ayna pek de akıllı sayılmaz" diyor. Bunu da dizleri yırtık, özel tasarım kot pantolonuyla bir boy aynasının önünde dururken yapıyor. Sakin bir şekilde ekliyor: "Bu ayna sadece kamera ve aynadan ibaret. Benim istediğim, vücudumu 3 boyutlu tarayabilecek bir ayna. Bu sayede yağ, kas, tüm vücut şekli artı yüz tanıma ve cildinizde olup bitenleri görmek istiyoruz." Aynanın sağ üst bölgesine işaret ederek "Tam burada, dişlerimi fırçaladığım yerin yanında sağlığımla ilgili bilgiler olmasını istiyorum: Ağırlığım, kan basıncım, kalp atım hızım ve bunların DNA'mla nasıl bir ilişkisi olduğu gibi..."

Bu ayna henüz yapım aşamasında. Biyolog ve bilgisayar bilimcilikten girişimciliğe adım atan 41 yaşındaki Wang'in yaptığı birkaç aletten sadece bir tanesi. Bu cihaz, kendisiyle ve kısmetse milyonlarca başka insanla ilgili toplamak istediği pek çok sağlık verisini elde etmeye, analiz etmeye ve göstermeye yardımcı olacak. Wang'in hayli ihtiraslı, hatta neredeyse idealist bir girişimle güney Çin'deki Şenzen'de bulunan özel sağlık şirketi olan iCarbonX'in (ICX) kuruluşuna ortak olmasının nedeni de bu.

ICX, vücudunuz hakkında daha önce hiç yapılamadığı kadar çok veri toplamak istiyor. İşe DNA dizinizle başlıyor ve adımlarınızı, kalp atım hızınızı ve uyku düzeninizi ölçen Fitbit tarzı giyilebilir teknolojilerden sağlanan verileri buna dahil ediyor. Buna, örneğin kalp sağlığınızı ya da kanserin çok erken belirtilerini yansıtabilen çeşitli proteinlerin ve enzimlerin ölçülmesine yönelik kan testlerinin sık sık yapılmasını ekleyin. Vücudun, gıdaları işlerken ürettiği metabolitlerin sürekli değişen seviyelerinin izlenmesi, kolesterol ve glikoz seviyeleriyle ilgili geleneksel kan testleri, EKG'den alınan kalp verileri ve tıbbi geçmişinizden gelen bilgiler de cabası. Hedef, sağlığınızın kesintisiz bir şekilde izlenmesi ve bir hastalığın erken evrelerine sürüklenmeden önce beslenmenizde ve davranışlarınızda yapabileceğiniz düzenlemelerle ilgili önerilerde bulunulması.

KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ TIP

Bu, yıllarca tartışılmış bir konu olan kişiselleştirilmiş tıp konusunu çağrıştırıyor. Wang "Şu anda vücut sıcaklığınızın ya da nabzınızın ne olduğunu, içinizde bulunan ve duygularınızı etkileyen mikropların hangileri olduğunu bilmiyorsunuz. Bir alerjiniz varsa veya şişman olduğunuz için kilo vermek istiyorsanız ne yapmanız gerektiğini de" diyor.

Kişisel sağlığın izlenmesi, kısmen DNA sekanslamanın ve vücudu düzenleyen binlerce biyolojik bileşen ve sürecin ölçülmesinin maliyetinin ciddi ölçüde düşmesi sayesinde giderek daha ulaşılabilir hale geliyor. Tüm bunların, bizim için ne anlama geldiği ise belirsiz. Ancak ICX, bu verilerden anlamlı bir şeyler elde etmenin ve tıbbın yalnızca sahip olduğunuz hastalıklara cevap üretmenin ötesine geçmesinin bir yolunu bulmaya çalışıyor. Bu tür yeni nesil şirketler, çok daha düşük maliyetle sağlıklı kalmanız için çalışıyor. Milyonlarca hareketli parçası olan bu bulmacanın çözülmesi için yapay zeka ve gelişmiş programlama teknikleri devreye giriyor.

İşe yarayacağını farz edersek tüm bunları bir araya getirmek pek de ucuza mal olmayacak. Wang, ICX'in CEO'su olarak bu çabanın finansmanı için, sağlıklı insanlara yönelik yüksek teknolojili testler yapılmasına dayanan bir proje için tam 600 milyon dolar toplamayı başardı. Kısa süre önce New York'taki Mount Sinai'ye bağlı Icahn Genom Bilimi ve Çok Ölçekli Biyoloji Enstitüsü'nün müdürlüğünden ayrılan bir işlemsel biyolog ve matematikçi olan Eric Schadt, "Test etmek istedikleri şeyler düşünüldüğünde Wang'in bu paraya, hatta belki daha fazlasına ihtiyacı olacak" diyor. Schadt, genom ve moleküler biyo-gösterge taraması yapan Sema4 adlı kendi sağlık verisi şirketini kurdu.

ICX, sahip olduğu nakit yığınının bir kısmını Wang'in vizyonuna katkısı olabilecek şirketlere yatırım yapmak veya bu tür şirketleri satın almak için kullanıyor. Buna, kanda bulunan 5 bin farklı proteini ölçebilen bir çip üzerinde çalışan Kolorado merkezli SomaLogic'e yatırılan 161 milyon dolar da dahil ki bu rakam, 500 binden fazla hastanın deneyimlerini, ölçümlerini ve sağlıkları ve hastalıklarıyla ilgili duygularını paylaştıkları çevrimiçi bir platform olan Cambridge, Massachusetts merkezli PatientsLikeMe'ye yatırılan 100 milyon dolardan ya da yine Cambridge'de bulunan, cilde püskürtüldüğünde daha sağlıklı olmasını sağladığını savunduğu mikropları satan AOBiome'a yatırılan 40 milyon dolardan daha fazla. ICX kısa süre önce kanser ve otoimmün hastalıklar da dahil çeşitli hastalıkların varlığına ve ilerleyişine ilişkin ipuçları sunan antikorları saptayan HealthTell'e de yatırım yaptı. Ayrıca ICX Çin'de de çeşitli şirketlerle işbirliği içinde.

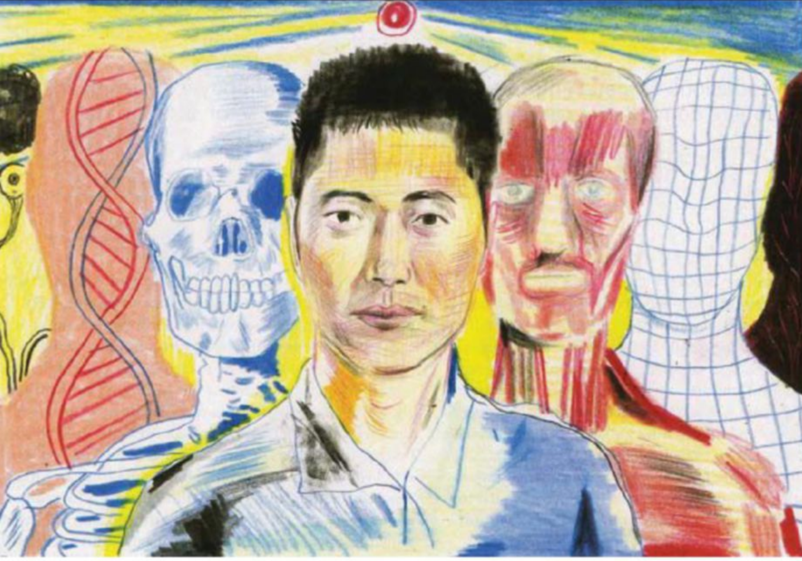
Tüm bu verileri analiz etmeye çalışacak bir yapay zeka sistemi yapmak için bu eklektik ittifakı bir arada tutmak agresif bir çaba. Bunun başını ise ICX'in geçen yıl satın aldığı İsrail merkezli iCarbonX-Israel çekiyor. 2005'te Imagu Vision Technologies adıyla kurulan şirket, BT ve diğer tıbbi görüntüleri yorumlayan bir yazılım geliştiriyor. Artık Imagu'nun mühendisleri, ICX'in her bir müşteriden toplanmasını istediği binlerce veriyi yorumlayacak, "sanal sağlık beyni" diye adlandırdıkları şeyi yaratmak için ICX'teki meslektaşlarıyla birlikte çalışıyor. Imagu CEO'su ve kurucu ortaklarından Mor Amitai, "Yalnızca veri analizi yapmayacağız. Örneğin beslenmelerinde ne tür değişiklikler yapabilecekleri gibi öneriler sunacak bir araç yapmak istiyoruz" diyor.

Wang, yüzünde rahatlatıcı ve gizemli bir gülümsemeyle, önerdiği şeyin kulağa bir miktar delice geldiğinin farkındaymış gibi, "Bu kulağa, saçmalık düzeyinde karmaşık geliyor olabilir" diyor. O halde soru şu: Parasını ve teknik kavrayışını, tıpta devrim yapmak için kullanabilir mi? Bu sorunun yanıtını almak için gelin Wang'i biraz daha yakından tanıyalım.

HASSASİYETE DAYALI SAĞLIK

Wang, Kopehhag Üniversitesi öğretim üyesi ve 1999'da kurulmasına yardımcı olduğu Beijing Genom Bilimi Enstitüsü'nden (BGI) bir biyo-enformatik dâhisi olarak 100'ün üzerinde çalışmaya imza atmış bir isim. BGI Çin, bir dizi ülkenin insan DNA dizisinin farklı segmentleri üzerinde yaptığı çalışmaların 2003'te yayımlanmasıyla sonuçlanan dünya çapında bir çalışma olan İnsan Genomu Projesine bulunduğu nispeten düşük katkıda başı çeken kuruluş olmuştu. BGI daha sonra Asya insanının, SARS virüsünün ve dev pandanın ilk tam DNA dizisini çıkardı. Wang, BGI'ın CEO'su olarak çalışırken şirketin dünyanın en büyük sekanslama işletmelerinden birine dönüşmesine yardımcı oldu. Şirket 2016'da 250 milyon dolar gelire sahipti ve bu yaz da ilk halka arzını gerçekleştirdi. Wang halen şirketin büyük hissedarlarından ve yönetim kurulu üyelerinden birisi.

Ancak genom biliminin sınırlarının kendisini hayal kırıklığına uğratması nedeniyle 2015'te BGI'dan ayrıldı. Daha net bir ifadeyle, DNA'nın sekanslanması çoğu bireyin sağlığına ilişkin fazla bir bilgi sunmuyordu. Bilim insanları, bir kişinin sağlıklı mı yoksa hasta mı olduğunu belirlemeye yardımcı olabilecek gibi görünen sayısız DNA işaretleyici buldu. Ancak İnsan Genomu Projesi'nin tamamlanmasının üzerinden aşağı yukarı 15 yıl geçmişken, bu işaretleyicilerin başlangıçta düşünüldüğünden çok daha az fark yarattığı anlaşıldı. Bazı nadir rastlanan genetik mutasyonlar haricinde DNA, insanın tıbbi açıdan kaderini belirleyen pek çok faktörden yalnızca bir tanesi. Wang,



Wang, sağlıklı insanlara yönelik yüksek teknolojili testler yapılmasına dayanan bir proje için tam 600 milyon dolar toplamayı başardı. "Dahası sık rastlanan hastalıklarla ilgili anlamlı veriler elde etmek için belki 10 milyon kadar insana ihtiyaç var."

"Proteinler, metabolitler ve diğer her şey hakkında da bir şeyler bilmeniz gerektiği anlaşıldı" diyor.

Wang, BGI'dan ayrılmasından kısa bir süre sonra, yapay zeka ve sağlıkla ilgili bir şeyler yapabileceğini bilerek ICX'i kurdu. Ancak şirketin DNA haricinde tam olarak ne tür veriler toplayabileceğini, ne tür veriler toplaması gerektiğini bilmiyordu. Bunu bulmak için, bir dizi uzmanla ve şirketle görüştü. Burada ICX'i yatırımcılara ve olası ortaklara tanıtan Wang, Boston'dan gelen PatientsLikeMe'nin başkanı ve kurucu ortağı Jamie Heywood'la bir görüşme ayarladı. Heywood ve Wang'in, tıbbi uygulamaların kısıtlarıyla ilgili temel bir öfkeyi paylaştıklarını fark etmeleri uzun sürmedi. İnsanlara daha fazla veri sunmak, gelecek vaat eden bir yol gibi görünüyordu. Binlerce üyenin sahip olduğu çeşitli kronik hastalıklar hakkında çevrimiçi forumlarda tartıştıkları ve sağlıkları ve hastalıklarının ilerleyişi hakkında ölçümler sundukları bir hizmet veren PatientsLikeMe, insanların sağlıklarını dikkatli bir şekilde takip etmesinin değerini zaten ortaya koymuştu. MIT'den mezun bir mühendis olan Heywood, "Bir insanın sağlıklı bir durumdan örneğin diyabetik olmaya doğru gidişinin erken aşamalarını keşfedebilecek olma olasılığı bizi heyecanlandırmıştı" diyor. "İkimiz de bunun için gereken teknolojinin hazır ya da neredeyse hazır olduğunda mutabıktık."

Wang'in sakin yapısına karşılık, hızlı konuşan, enerjik bir tip olan Heywood, böyle bir profilin kendi şirketi tarafından toplanan davranışsal ve kişisel veriler gibi verileri de içermesi gerektiğini savundu.

ICX ZORLANACAK

İnsanların PatientsLikeMe gibi forumlarda paylaştıkları bilgiler diğer üyelere sahip oldukları kronik rahatsızlıklarla nasıl daha iyi başa çıkabilecekleri hakkında değerli ipuçları sunuyor. Neden sağlıklı insanlarla benzer araçlar ve verilerle yardımcı olunmasın? Heywood, "Jun'la benim bunu yapabileceğimizi fark etmemiz yaklaşık beş dakikamızı aldı" diyor.

Heywood, masaya başka bir şey daha getirdi: Şirketi, yarım milyon kullanıcısının sunduğu verileri analiz etmek üzere tasarlanmış bir bilgisayar platformu geliştirmişti. Ancak ICX ve ortaklarının elde etmek istediği tüm verilerin birleştirilmesinin anlamlı olup olmayacağı henüz net değil. Yapay zekanın, ICX milyonlarca insanı hizmeti kapsamına çekemediği takdirde, anlamlı korelasyonlar bulması olasılığı çok düşük. Sema4'ten Eric Schadt, "ICX zorlanacak" öngörüsünde bulunuyor ve ekliyor: "Dahası sık rastlanan hastalıklarla ilgili anlamlı sinyaller elde etmek için milyonlarca, belki 10 milyon kadar insana ihtiyacınız var."

Wang, bu zorlukların farkında. "İstediğimiz her şeyi yapmamız yıllar alacak" diyor. Tüm bu verilerin gürültüsünde sinyalleri idrak edebilmek için çok fazla sayıda insanın test edilmesi gerektiği hakkındaki soruya, ICX'in önümüzdeki beş yıl içinde en az 1 milyon kişiyi kaydetmeyi hedeflediği yanıtını veriyor. "Çin'in büyük bir nüfusu var. Bu nedenle bu konuda endişeli değilim" diyor Wang. Çin'de harcanabilir gelirin artmasıyla birlikte insanların sağlıkları için daha fazla para harcamak isteyeceklerini de ekliyor.

Bununla birlikte Wang, henüz net bir iş planı olmadığını kabul ediyor. "İlk önce bilimi ve bu ürünü kullanarak doğru olanı yapmak hakkında düşünme eğilimindeyim" diyor. "İş modelinin nasıl olacağını daha sonra düşüneceğim. Yatırımcıların bununla ilgili bir sıkıntısı yok. Kısa vadeyle ilgilenmiyorlar."

DUMAN VE AYNALAR

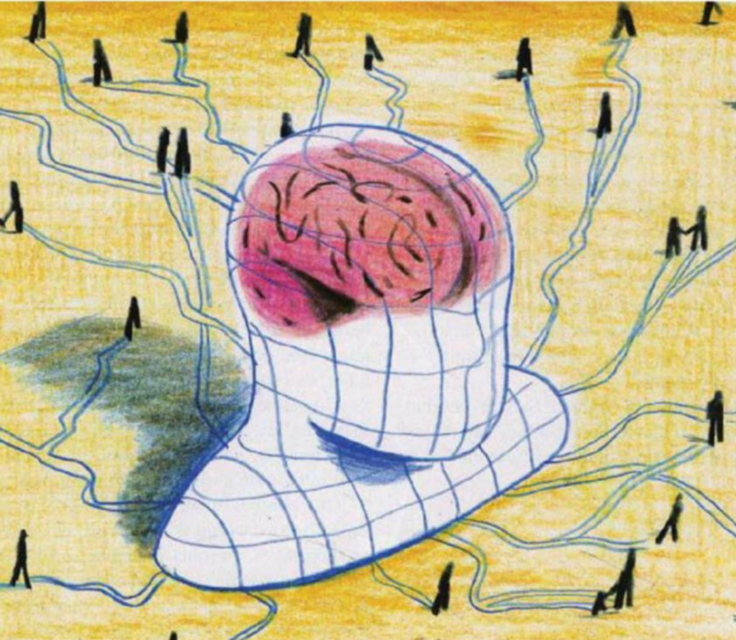
ICX'in karşı karşıya olduğu zorlukların altında yapay zekanın sağlık hizmetleriyle nasıl bütünleştirileceğine ilişkin bazı temel sorular yatıyor. İleri programlama

tekniklerinin eninde sonunda sağlıkla ilgili ve biyomedikal verilerin anlaşılmasına muazzam bir etki kazandıracağına kuşku yok. Wang, bu teknolojiyle ilgili ticari beklentileri olan tek kişi değil. Risk sermayesi yatırımlarını takip eden CB Insights'a göre birkaç yıl önce yapay zeka ve sağlıkla ilgili yalnızca bir avuç startup'a yatırım yapan yatırımcılar şimdi 106 startup'ı finanse ediyor. Bu projeler zihin sağlığından ilaç keşfine, hayat tarzı yönetiminden sanal asistanlara, hastane yönetiminden tıbbi görüntüleme ve teşhise kadar uzanıyor. Bu kulağa etkileyici gelse de şu ana kadar yapay zekanın tıp ve sağlık hizmetleri üzerinde önemli bir etkisi olmadı. Bir hekim ve IBM'in IBM Watson Health'i geliştirmesine yardımcı olan baş tıbbi bilim insanı olan Marty Kohn, "Bazı nişlerde yapay zeka zaten var ve yıllardır kullanılıyor" diyor. "Ancak bu büyük bir ölçekte gerçekleşmiyor ve henüz çok sayıda hastaya yardımı da dokunmadı."

Bunun nedenlerinden bir tanesi, bu kadar çeşitli verinin yorumlanmasının son derece zor olması. Seattle'da bulunan Sistem Biyolojisi Enstitüsü başkanı ve kurucu ortağı Leroy Hood, "Bana göre yapay zekanın muazzam bir potansiyeli var. Ancak yapay zeka ve sağlıkla ilgili iddialar fazlasıyla abartılı" diyor.

Vücudun karmaşık işlevlerinin anlaşılmasına yönelik araçlar keşfetmek konusunda uzun zamandır öncü rol üstlenen Hood, bir başka sağlık veri şirketi olan Seattle merkezli Arivale'in de kurucu ortağı. Arivale iki yıl önce kişisel koçluğun yanı sıra yaşam tarzı, sağlık ve moleküler testler konusunda önerilerde bulunan bir hizmet sunmaya başladı. Hood ve Arivale Temmuz 2017'de Nature Biotechnology'de, zamana bağlı olarak sağlıklı insan sayısı üzerinden ölçülen, araştırmacıların "kişisel, yoğun, dinamik veri bulutu" diye adlandırdığı şeye dair kavram kanıtlama analizi olduğunu söyledikleri küçük bir çalışma yayımladı. Çalışmada, üzerlerinde düzinelerce sağlık testi ve ölçümü yapılan 108 deneğe ilişkin korelasyonlar üretmek üzere ileri algoritmalar kullandılar. Katılımcılardan bazıları vitamin eksiklikleri olduğunu, bazılarıysa beslenme ve gıda takviyeleriyle ele alınması gereken iltihabi bağırsak hastalığının ya da diyabetin erken belirtilerini gösterdiklerini öğrendi. Ancak bunlar yalnızca ilk sonuçlar ve gerçek bulguları veri yığınından ayırt edebilmek için bunun gibi çok fazla sonuca ihtiyaç var.

İleri programlama tekniklerinin eninde sonunda sağlığa muazzam bir etki kazandıracağına kuşku yok."



AKILLI TUVALET

Wang'e gelince, o bu tür bilgileri elde etmenin yeni yollarını bulmak için kendi üzerinde deneyler yapıyor. ICX'in Şenzen'deki merkezinde dolaşırken, günlük mikrobiyom analizi için plastik poşetlerle dışkı topladığı ofisinin hemen dışındaki bir tuvaleti gösteriyor. Wang, insan atıklarını alıp analiz edecek ve bunu yapay zekanın çıkaracağı kişisel profile ekleyen bir "akıllı tuvalet" yapma planını anlatıyor. "Bunu yapacak teknolojiye sahibiz. Gerekli algoritmalar mevcut. Üstelik ucuz da olacak, 200 dolar civarında" diye konuşuyor. Wang daha sonra vücuduna takılı kablosuz kesintisiz kalp atım monitörünü göstermek üzere gök mavisi polo gömleğini sıyırıyor.

İnsan yine de milyonlarca kişinin kendilerinden veri toplamak konusunda Jun Wang kadar istekli olup olmayacağını merak etmeden edemiyor. Bu soru onu şaşırtmış, bir an için gardını düşürmüş gibi görünüyor. Başka insanların akıllı ayna ve tuvalete sahip olmayı, binlerce metaboliti ölçmek için sık sık kan vermeyi ve göğüslerine yapışmış kalp monitörleri istemeyebileceğini tahayyül edemiyormuş gibi kaşlarını çatıyor. En sonunda, "Herkesin bunu yapmasını istemiyorum ki" diyor. "İnsanlar birçok şeyi bilmemeyi tercih ediyor. Ancak bilmek isteyen ya da bilmek istemek üzere eğitilebilecek birçok insan da var." Bir nanosaniye daha duraksadıktan sonra yüzünde, sanki çalışmaları ve şirketiyle ilgili bu milyonlarca dolarlık soruya gerçekten o anda bir cevap bulmuş gibi görünmesine neden olan bir gülümseme beliriyor. "İnsanlar genlerini de bilmek istemiyorlardı ama şimdi giderek daha çok sayıda insan bilmek istiyor. Bu eğilimin devan edeceğine eminim" diye konuşuyor.

Alternatiflere ihtiyaç var mı?

Sosyal medyanın olumsuz etkisinden ders çıkaran Mark Zuckerberg, verdiği hizmette ince ayar yapacağını ve bu süreçte toplumu geliştireceğini söylüyor. Peki bir şirketin bu kadar güçlü olmasına izin vermek doğru mu?

Brian Bergstein

Televizyonların Amerika'daki tüm evlere girmeye başlamasından yaklaşık 10 yıl sonra televizyon yayıncılığı şaşırtıcı bir mali başarı elde etmişti. Federal İletişim Komisyonu (FCC) Başkanı'nın 1961'de yayıncı kuruluşların yöneticilerine yaptığı bir konuşmada gözlemlediği gibi sektörün yılda 1 milyar doları aşan geliri, durgunluk döneminde bile yılda yüzde 9 artıyordu. FCC Başkanı'nın gruba söylediği gibi sorun, sektörün para kazanma biçimindeydi. Sektör her şeyin ötesinde kamu çıkarına hizmet ederek değil, bir sürü kötü program ve "aldatıcı" reklam yayınlayarak para kazanıyordu. Başkan, "Hiçbir şey televizyonun kötü olmasından daha kötü olamaz" diyordu.

Bu konuşma, FCC Başkanı Newton Minow'un televizyonu tanımlamak üzere kullandığı nitelemeyle hatırlanacaktı: "Kocaman çorak bir arazi". Bu müthiş replik, başka bir iletişim hizmetinin, Amerika'daki evlerin tamamına giren, şaşırtıcı mali başarı elde eden ve pek çok zararlı ya da yararlı konunun aktarılmasını sağlayan Facebook'un ortaya çıkışından yaklaşık 10 yıl sonra tekrar hatırlanıyor. Günümüzde çarpıcı olan konu, Minow'un neden bu kocaman çorak arazi sorununun önemli olduğuyla ve bu konuda ne yapmak istediğiyle ilgili söyledikleri.

Minow, sorununun neden önemli olduğuyla ilgili televizyon yöneticilerine şunu söylüyordu:

"Sektörünüz Amerika'da sesi en çok duyulan sektör. Bu sesi akılla ve liderlikle uyumlu kılmak ise kaçınılmaz bir görev. Bu heyecan verici sektör birkaç yıl içinde bir yenilik olmaktan çıkıp Amerikan halkı üzerinde çok büyük bir etkiye sahip bir araca dönüşecek. Televizyonun, gazete ve dergilerin yıllar önce üstlendikleri gibi bir önderlik rolü üstlenerek dünyadan haberdar bir halk haline getirmesi gerekiyor."

BÜTÜN RESMİ GÖRMEK

Mark Zuckerberg'in özellikle bu söylenene katılacağına hiç kuşku yok. Zuckerberg, şubat ayında, Facebook'un toplumsal yaşantıda zaman zaman oynadığı rol hakkındaki düşüncelerini aktardığı 5 bin 700 kelimelik manifestosunda, "Hepimizin istediği gibi bir dünya mı inşa ediyoruz" diye soruyordu. Facebook'un insanları aldatmaya yönelik hikayeleri müthiş bir ölçekte artırma ve haberleri sansasyonel hale getirme eğilimine atıfla, amacının "insanların dünyanın daha bütünlüklü bir resmini görmelerine yardımcı olmak" olduğunu söylüyordu.

Peki bir kitle iletişim aracı bizim açımızdan nasıl daha iyi bir hale getirilebilir? Minow 1961'de bu soruya açık bir yanıt vermişti: "Televizyonun sorunlarının büyük bölümünün rekabet eksikliğinden kaynaklandığına inanıyorum." Minow, UHF frekansları, ödemeli kanallar ve uluslararası yayınlar gibi yeni teknolojiler üzerinden daha fazla kanalın ortaya çıktığını görmek istediğini söylemişti. Yerel istasyonların yerel toplulukların çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmek üzere güçlendirilmesinin yollarını arayacağını dile getirmişti. "Televizyon şebekelerinin elinde yoğunlaşan güç beni fazlasıyla kaygılandırıyor" diyordu Minow.

Mark Zuckerberg bu noktada bir miktar rahatsız olabilir. Zira Facebook bütünüyle, tüm gücün tek bir şebekede, Zuckerberg'in "küresel toplum" diye adlandırdığı kendi şebekesinde yoğunlaşmasıyla alakalı. Facebook kimi durumlarda grupçuluğu teşvik etme eğiliminde olsa da Zuckerberg bunun birkaç ince ayar yapılarak düzeltilebileceğine inanıyor. Şubat ayında yazdığı mektupta Facebook'un sitedeki sansasyonelliği azaltmaya çalışacağını ve insanların daha iyi bilgilenip demokrasiyle daha içli dışlı olmalarına yardımcı olmaya yönelik başka adımlar atacağını söylüyordu.

Zuckerberg'in niyetinin iyi olduğuna kuşku yok. Ancak sorun biraz daha iyi bir Facebook'a ihtiyaç duymamız olmayabilir. Sorun en başta beğenilerimiz, alışveriş alışkanlıklarımız, siyasi inançlarımız ve aklınıza gelebilecek hemen her şey hakkında bilgi toplayan 400 milyar dolar değerindeki bir şirket olan Facebook'un fazlasıyla güçlü olması.

DERİN İÇERİK

Zuckerberg şubat ayında yazdığı mektupta, 2016 seçimlerinde Facebook hesabına sahip herkes açısından apaçık olan bir hususu, esas itibarıyla kabul ediyor: Sosyal ağ, demokrasimizi pek de güçlendirmiş sayılmaz. Facebook'u açtığınızda gördüğünüz ana gönderi listesi olan Haber Akışı, asılsız haberlerin artışına neden oldu ve insanların kafasını peşin hükümlü anlatı ve düşüncelerle doldurdu. Zuckerberg, sosyal medyayla ilgili "Birbirine benzer mesajlar, misliyle güçlendiriliyor" diye yazıyordu. "Bu da basitliği ödüllendirirken farklılığı geri plana itiyor. Bu en iyi durumda, mesajların odaklanmasını ve insanların farklı fikirlere açık hale gelmesini sağlıyor. En kötü durumdaysa önemli konuları aşırı derecede basitleştiriyor ve uçlara doğru ittiriyor."

Facebook hiç olmadığı kadar güçlü hale gelirken başka seçeneklerin ortaya çıkması mümkün ve son derece gerekli.



Facebook yalan haber sorununun etkisini azaltmak üzere artık, üçüncü taraf konumundaki denetçilerin doğru olmadığını belirttiği, sitede paylaşılan aldatıcı haberleri işaretleme yoluna gidiyor. Şirket, doğru olsa bile bilgilendirici olmayan haberleri daha az yayımlama umuduyla Haber Akışını, insanların yalnızca başlığını görüp paylaştıklarından ziyade okuduktan sonra paylaştıkları haberlere daha fazla ağırlık verecek şekilde ayarladı. Bunun arkasındaki düşünce büyük ölçüde, Zuckerberg'in "iyi hazırlanmış, derinlikli içerik" diye adlandırdığı şeyin sadece başlığına bakılarak paylaşılan haberler olması ihtimalinin düşüklüğü.

Facebook'un bu tür stratejiler denemesi iyi bir şey. Bunlar şirketin geçmişte attığı, insanları oy vermeye teşvik etmek ve sel ve deprem felaketlerinin kurbanları için bağışta bulunmaya çağırmak gibi sivil toplumcu adımlarıyla da uyumlu. Ancak bu son çabaların Zuckerberg'in "bilgili toplum" diye adlandırdığı şeyin yaratılmasına ne kadar yardımcı olacağı bilinmiyor.

Facebook esas itibarıyla bir fikir ağı değil, kişilerden oluşan bir ağ. Her ay 2 milyar aktif kullanıcısı olsa da birdenbire bu kullanıcıların tamamıyla fikir alışverişinde bulunmaya başlayamazsınız. Facebook'un tavsiye ettiği gibi, Facebook arkadaşlarınız genellikle gerçek hayatta zaten tanıdığınız insanlar. Bu da homojen düşüncelerin teşvik edilmesi olasılığını azaltmıyor, aksine artırıyor. İlginizi çeken gruplara katılırsanız yabancılarla karşılaşabilirsiniz ancak bu insanların gönderileri ille de Haber Akışında yüksek bir süre yer almıyor. Haber Akışı size muhtemelen tıklamak isteyeceğiniz şeyleri gösterecek şekilde tasarlanmış durumda. Sizi Facebook'ta olduğunuz için memnun etmek ve gün içerisinde pek çok kez siteyi ziyaret etmenizi sağlamak üzere var.

BİLGİ TASNİF EDİLİYOR

Facebook'un yöneticilerinden biri, birkaç yıl içinde Haber Akışının "sadece videolardan" oluşmasını önerdi. Facebook'ta göreceğiniz videolardan bazılarının derinlikli belgeseller, haber değeri olan olaylardan yapılan canlı yayınlar ve başka önemli malzemeler olacağına kuşku yok. Ancak genel olarak Facebook'un bize internette dolaşan videolardan daha fazlasını göstermesi pek de üzerinde daha fazla kafa yorulmuş söylemlerin teşvik edilmesinin bir yolu gibi görünmüyor.

Zuckerberg'in de şubatta yayımlanan mektubunda belirttiği gibi, insanlar Facebook'a çoğunlukla yalnızca sosyal amaçlar için geliyor. Çeşitli espriler paylaşan arkadaşlar ve farklı şehirlerde yaşayıp irtibatı koparmayan aileler ya da ebeveynlikten, bir hastalıkla başa çıkma yollarına kadar türlü konularda destek grubu arayışında olan insanlar.

Facebook'un en öncelikli varlık nedeninin sizi aydınlatmak olmadığını hatırlamanız gerekiyor. Bu şirketin hakkınızda müthiş miktarda bilgiyi tasnif ettiği gerçeğini de göz önünde bulundurmanız lazım.

Bu davranışın kendisi şaşırtıcı değil. Zuckerberg, yıllar önce mahremiyetin artık toplumsal bir norm olmadığını iddia etmişti. Ancak ölçeği yine de insanı hayrete düşürüyor. Geçen yaz Washington Post Facebook'un, kullanıcılarıyla ilgili tuttuğu 98 veri noktasını sıralamıştı. Örneğin şirket, Facebook'taki davranışlarınızı üçüncü taraf konumundaki veri simsarlarının elindeki dosyalarla eşleştirerek geliriniz, net servetiniz, evinizin değeri, kredi limitleriniz, herhangi bir bağışta bulunup bulunmadığınız, radyo dinleyip dinlemediğiniz ve tezgah üstü satılan alerji ilaçları alıp almadığınız hakkında veri topluyor. Facebook bunu, sizi cezbetme ihtimali daha yüksek reklamları size göstermek gibi eşsiz bir kabiliyete sahip olabilmeleri için şirketlere sunmak üzere yapıyor.

Bu sistem reklamcıların işine ister yarasın ister yaramasın, geçen yıl 28 milyar dolar cirosunun 10 milyar dolarını defterine gelir olarak kaydeden Facebook açısından gayet işlevli. Peki bizim açımızdan işe yarıyor mu?

FARKLI SEÇENEKLER

Minow'un 1961'de televizyon için ortaya koyduğu düşüncenin izinden gitmiş ve fikirleri yaymak ve kamusal tartışmaları şekillendirmek üzere çok daha fazla sayıda güçlü ağa sahip olmamız gerektiğine karar vermiş olsaydık ne olurdu?

İlk adım, internette zaten mevcut olan, görünüşte sınırsız rekabete rağmen Facebook'un toplumumuzda fazlasıyla büyük bir rolü olduğunu kabul etmek olurdu. Pew Araştırma Merkezi'ne göre tüm Amerikalı yetişkinlerin yüzde 68'i Facebook kullanıyor. Bunu, yine Facebook'un olan, Instagram'ın yüzde 28'lik, Pinterest'in yüzde 26'lık, LinkedIn'in yüzde 25'lik ve Twitter'ın yüzde 21'lik payıyla kıyaslayın. Bu diğer sitelerden hiçbiri insanlar açısından Facebook'un ifade ettiği kadar çok şey ifade etmeye çalışmıyor.

Minow'un "kocaman çorak bir arazi" konuşmasının ilginç noktalarından bir tanesi, daha fazla rekabeti teşvik etmesinin ABD'de kamu yayıncılığının genişlemesine yardımcı olması. Belki bugün de, sosyal medyanın daha fazla çeşidini desteklemek üzere benzer çabalar içine girmenin zamanı gelmiştir.

Ticari olmayan bu alternatiflerin hükümet tarafından finanse edilmesi gerekmez. Long Island Üniversitesi'nden medya tarihçisi ve Public Radio and Television in America: A Political History'nin yazarı Ralph Engelman, kamu yayıncılığının yaratılmasının Ford ve Carnegie vakıfları gibi önde gelen kâr amacı gütmeyen kuruluşların öncülüğünde ve kısmen de bunların finansmanıyla gerçekleştiğini belirtiyor. Son yıllarda ProPublica gibi kâr amacı gütmeyen bir dizi gazetecilik kuruluşu ortaya çıktı. Belki artık bu kuruluşların destekçileri ve diğer vakıflar, bu tür çalışmaların okunup paylaşılmasına yönelik daha fazla kulvarın yaratılmasını sağlamak üzere daha fazlasını yapabilir.

Facebook'a karşı farklı alternatifler daha önce de gündeme gelmişti. Artık ölmüş bulunan Gather adlı bir tartışma sitesi bir ara, kamu radyoları için program üreten bir kuruluş olan American Public Media'dan yatırım çekmişti. Halen var olan platformlar arasında Diaspora, insanlara kendi verilerinden feragat etmeksizin sosyalleşme olanağı sunuyor. Artık Quora'nın sahibi olduğu Parlio ise Mısır'daki Arap Baharı'nın önde gelenlerinden birisinin de katılımıyla, "düşünceli, medeni ve farklılığa dayalı" çevrimiçi tartışmaları teşvik etmek üzere kuruldu. Ancak yine de fazla seçeneğe ihtiyacımız var.

Ticari olmayan alternatiflerin, ilgi alanlarınız hakkında mümkün olduğunca çok bilgi toplama zorunluluğundan azade olması nedeniyle bu alternatiflerin insanlar arasında yeni etkileşim biçimleriyle ilgili yeniliklere imza atma olasılığı daha güçlü. Belki bazıları haber ve fikir sunmaya yönelik algoritmalara daha fazla dayanırken diğerleri, trolleri kovalayarak ya da aldatıcı haberleri silerek tartışmayı artırmayı ve suiistimalleri ortadan kaldırmayı hedefleyen insan küratörlere dayanacaktır.

Facebook'un, sosyal medyanın gücünden yalnızca bizi daha akıllı kılmak üzere yararlanan rakipleri belki de National Public Radio ve PBS gibi niş hizmetler olacaktır. Wisconsin Üniversitesi gazetecilik bölümü öğretim üyesi ve Listener Supported: The Culture and History of Public Radio'nun yazarı Jack Mitchell, "Çoğu insan fazla ince eleyip sık dokumuyor" diyor. "PBS'in pazar payı çok yüksek değil. Kamu radyosununki biraz daha yüksek. Bu, azınlıkta kalan bir beğeni."

Ancak Facebook'un daha fazla niş alternatifi olması tam da ihtiyaç duyduğumuz şey olabilir. Bu alternatiflerin hiçbiri Facebook kullanıcılarının önemli bir kısmını çalamayabilir. Facebook her zamankinden daha da güçlü olabiir. Yine de bu alternatifler insanlara başka seçeneklerin mümkün ve çok önemli olduğunu hatırlatacaktır.



mediaPULSE

ÖNE ÇIKANLAR

ÇİN Dünyanın en büyük 100 reklamvereni reklam harcamalarını 2016'da yüzde 3,4 artırmıştı. Ancak gerçek büyüme Çin'de gerçekleşti. Alibaba'nın reklam ve promosyon harcaması yüzde 50 büyüyerek 1,3 milyar dolara çıktı. En hızlı büyüyen şirket oldu. Yüzde 48 oranda harcamalarını artıran Tencent'in reklam harcaması 1,4 milyar dolara ulaştı. SAIC Motor harcamalarını yüzde 4 artırarak 1,6 milyar dolara çıkarırken Yili Group yüzde 20 oranında reklam gelirini büyüttü. Tüm bu örneklerden de anlaşılacağı gibi Çin, dünyanın en çok reklam harcaması yapan ikinci ülkesi oldu.

IAB AVRUPA IAB Avrupa'nın IHS Markit iş birliğiyle hazırladığı AdEx Benchmark 2017 ilk yarı raporu yayınlandı. Rapor, Avrupa dijital reklam pazarı değerinin bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 11,5 büyüyerek 22,2 milyar Euro'ya ulaştığını ortaya koyuyor. Rapora göre dijital reklam yatırımlarındaki büyümenin neredeyse tamamı mobilden geliyor. Veriler mobil display yüzde 45,9 büyürken masaüstü display'in yüzde 1,4 küçüldüğünü; yüzde 12,8 büyüyen arama motoru reklamcılığının yanında mobilin yüzde 41,4 büyüyerek 7 milyar Euro'ya ulaştığını gösteriyor.

Türkiye'de bir ilk

Reklam dünyasında yeni bir trend ortaya çıktı. Dinamik kreatif optimizasyon denilen bu yönteme göre markalar kendi internet sitelerinden elde ettikleri bilgiler ışığında reklam kampanyalarını anlık olarak değiştiriyor. Teknosa da Türkiye'de ilk kez böyle bir reklam kampanyasına imza attı. Geçtiğimiz eylül ayında "Durum Buysa, Teknosa" sloganlı yeni reklam kampanyasında 226 bin adet datayı "sosyal dinleme" tekniğiyle araştıran şirket, bu veriler ışığında yeni reklam kampanyasına hayat verdi. Kampanyanın ardından genel sonuçları **Teknosa Pazarlama Direktörü Ayşegül Bahçıvanoğlu**'yla konuştum. İşte detaylar…

NE İŞE YARIYOR "DCO (Dinamik Kreatif Optimizasyon) ile kullanıcı deneyimi ilgili reklamlarla zenginleştirilebiliyor. Yaklaşık bir yılı aşkın süredir Mediacom ve Click2Social olarak üzerine çalıştığımız ve TV reklamcılığında dijitalleşme alanında bir ilki gerçekleştirdiğimiz DCO projesi için yeni üretilen altyapı sayesinde anlık olarak web sitesindeki ürün stok bilgisi, ziyaret bilgisi ve satış adedine göre içerik üretiyoruz. TV'deki programda, saat bilgisine göre anlık olarak uygun ürün kampanyalarını yayına alıyoruz. DCO



sistemi, Teknosa'nın alt bant reklamlarını anlık olarak optimize etmesini sağladı.

SONUÇLARA NASIL YANSIDI? DCO projesini standart TV kampanyalarıyla karşılaştırdığımızda oldukça iyi sonuçlar görüyoruz. Tüm ürünlerde çift haneli satış artışı sağlamış durumdayız. Bazı ürünlerde de yüzde 40'a varan oranlarda artış gerçekleştirdik. Google Analytics'e göre DCO yayınları, web sitesinden yapılan satış adedini yüzde 200 artırmayı başardı. Toplam e-ticaret cirosunda ise önceki kampanyalara göre yüzde 34'lük artış elde ettik. Sitede kalma süresinde de yüzde 12 iyileşme sağlandı. Bu rakamlara göre Teknosa DCO sistemi sadece bir adet spot ile smart tv altyapısı kullanan ve 1 ayın üzerinde yayında kalan kampanyaların toplam erişiminin 10 katından fazla erişim elde etti."

Serhat Gürcü / Youth Republic Ajans Başkanı
"Bir girişimci için 'yapamazsın' lafını duymak nimettir."

Yaşar Akbaş / Happy People Project Kurucusu
"Bir ajans çıksa 'Yahu madem yaptığımız işlerin yüzde 85'i jingle, o zaman ajansta neden kadrolu müzisyen olmasın' dese bu hangi ajans olurdu?"

Hakan Senbir / Senbir Danışmanlık Kurucusu
"Satın alma niyetinde olan müşterinin tepesine ekşiyin, nefesinizi ensesinde hissetsin. Tıpkı bodyguard gibi... Satış budur zaten, bravo."

İsmail Bölükbaşı / Alaaddin Kreatif Direktörü
"Simit Sarayı'na hem şaşırdım hem sevindim. İç pazara hava atmak için abartan markalardan değillermiş, Londra'da en güzel yerlerdeler."

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

Dijital daha da büyüyecek

2017'de dijital reklamcılık yüzde 14,6 oranında büyüme göstererek 1 milyon 63 bin TL'ye ulaştı. **CRM Medya Ajans Başkanı Ramazan Becer**, "Bu büyüme gösteriyor ki dijital reklamcılık artık reklam sektörünün vazgeçilmez bir gücü. Bu nedenle rakamlar bizi şaşırtmadı. Aksine beklediğimiz bir durumdu" diyor. Becer, markaların planlama stratejilerine yön verirken dijitalin önemini kavramış durumda olduğunun altını çiziyor ve devam ediyor: "Display reklam yatırımları yüzde 13 büyüyerek 618 milyon TL oldu. Video reklam yatırımları yüzde 33,7'lik büyümeyle 122,7 milyon TL olarak gerçekleşti. Native reklamlar 35 milyon TL'ye ulaştı. Arama motoru reklam yatırımlarının büyüklüğü 387 milyon TL olurken mobil reklam yatırımları 454,6 milyon TL'lik bir hacim yakaladı. 160,7 milyon TL'lik büyüklüğe ulaşan sosyal medya reklamlarının yüzde 64'ü mobil cihazlarda yer aldı. Programatik satın alma 2017 yılında artışını sürdürdü ve büyüklüğü 625,3 milyon TL'ye çıktı."

DİJİTAL ETKİ Becer, dijitalin günümüzde çok daha kişiselleştirilmiş bir hedefleme stratejisi benimseyerek yaratıcı ve akıllı yolların yöntemi haline geldiğini belirtiyor ve ekliyor: "İnternet ise kullanıcıları satın almaya çok daha yaklaştıran, en doğru ortamda markanın mesajını doğrudan vermeyi sağlayan etkin mecra olarak karşımıza çıkıyor. Dijital reklamcılık sayesinde doğru mesajla, doğru zamanda, doğru kişilere erişim sağlamak mümkün. Geleneksel reklamlara göre daha fazla esneklik sağlayan dijital reklamların nasıl performans gösterdiği gerçek zamanlı olarak takip edilebiliyor."

YENİ DÜNYA GÜCÜ Bu gelişmelerin reklamverenlerin bu alanda daha çok yatırım yapmasına zemin hazırladığını belirten Becer, "Sektör bu şekilde büyümeye devam ettikçe dijital reklam ajansları da doğru orantılı bir şekilde artacak. Artık herkes tarafından kabul görmeye başlayan bu sektörün önümüzdeki süreçte bir güç olarak nitelendirileceğini ve yeni dünyanın gücünü buradan alacağını söylersek yanılmış olmayız" diyor.





Sıra	Faktör	Değer
1	Arkadaş ve aile	54,7
2	Televizyon reklamları	51,5
3	Sosyal medyadaki yorumlar	46,8
4	Genel tarama	46,3
5	Dijital reklamlar	30,5
6	Dergi	27,8
7	Online medya	26,9
8	El ilanları	20,3
9	Radyo reklamları	15,9
10	Podcast reklamcılığı	11,6

Kaynak: Toluna

DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?



BÜYÜK VERİ IDC, büyük veri teknoloji ve hizmetleri pazarının 2019'a dek yıllık büyüme oranını yüzde 23 olarak belirledi. IDC'ye göre büyük veri harcaması 2019 yılında 48,6 milyar dolara ulaşacak. Büyük veri, pazarlama yönetimi açısından da son derece önemli bir kaynak. Nesnelerin interneti teknolojisiyle buluştuğunda hemen her şirket bu veriler ışığında ürünlerini yeniden gözden geçiriyor. IDC'nin girişim hizmetleri ve veri depolamasından sorumlu program direktörü Ashish Nadkarni, "Büyük veri bir pazar fırsatıdır. Yeni yatırımlar, satın alma ve birleşmeleri getirecek. Tedarikçiler yeni pazar yolunda kapsamlı çözümler getirecek" diyor.



CMO CMO'ların çoğu teknoloji şirketlerine transfer oluyor. Bazı uzmanlar bunun nedenini, teknoloji şirketlerinde daha fazla değişim fırsatı olmasına bağlıyor. The Creative Group'un Bölüm Direktörü Elina Vanyukhina ise şöyle düşünüyor: "CMO'lar, teknoloji şirketlerini artık daha çok tercih ediyor. Çünkü çalıştıkları şirketler karar verme ve aksiyona geçme konusunda yavaş."

YENİ ÜCRET GERÇEKLERİ



ENFLASYONUN ALTINDA ARTIŞ

Türkiye'de büyük şirketler ücret zamlarını genelde enflasyona paralel olarak belirliyor. Geçtiğimiz kasımda enflasyonun beklentilerin üzerine çıkması ve yıllık enflasyonun yüzde 13 olarak gerçekleşmesi 2018 bütçelerini yapan şirketleri yanılttı.

Mercer ve Hay gibi büyük ücret araştırma şirketlerinin verilerini ve rakiplerini inceleyerek 2018'de ücret artışını yüzde 9-10 bandında planlayan şirketlerin zam oranları enflasyonun altında kaldı.

Mercer Türkiye Yetenek ve Bilgi Çözümleri Yöneticisi Goncagül Çamur Uğurlu, şirketlerin 'bekle-gör' yaklaşımında olduklarını belirterek "2017'de artan

2018'de enflasyon ve kurun etkisiyle eriyen çalışan ücretlerinde düzeltme beklenmiyor. Yüzde 9-10 bandında zam yapmayı planlayan şirketlerde ilk kez ücret artışları enflasyonun altında kalırken performans sistemi önemini artıracak. Bu zor dönemde artan çalışan memnuniyetsizliğini şirketler prim sistemi ve esnek yan haklarla gidermeye, motivasyonu bu şekilde yüksek tutmaya çalışacak. Yüzde 15-20 bandına gerileyen terfi zamlarında da düşüş trendi sürecek. Orta kademe yöneticileri ise muhafazakar artış oranları bekliyor... Bu saydıklarımızla birlikte ücret konusunda 2018'de öne çıkacak 10 temel gelişmeyi mercek altına aldık.

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr

2018'nin ücret profili *(500 büyük şirket, aylık net, TL)*

Pozisyon	Minimum	Maksimum
Üst düzey yönetim		
Yönetim kurulu başkanı	47.000	145.000
Yönetim kurulu üyesi	8.500	95.000
Genel müdür	30.000	105.000
Genel müdür yardımcısı	18.750	55.000
İnsan kaynakları		
İnsan kaynakları direktörü	15.000	34.000
İnsan kaynakları müdürü	10.500	27.000
Yetenek gelişim yöneticisi	6.000	12.500
İnsan kaynakları uzmanı	4.250	9.000
Kalite yöneticisi	5.500	12.000
Bordro uzmanı	3.250	6.250
Bilgi işlem		
Bilgi teknolojileri direktörü	14.500	34.000
Bilgi işlem müdürü	11.500	29.000
Üst düzey sistem programcısı	9.500	19.000
Analist programcı	7.250	13.000
Sistem analisti	5.250	11.000
Network mühendisi	5.250	10.500
PC destek yöneticisi	3.500	7.700
Sistem operatörü	3.250	6.700
Teknik destek operatörü	3.000	6.000
Satış		
Satış direktörü	15.000	39.000
Satış müdürü	10.000	28.500
Bölge satış müdürü	7.500	20.000
Satış temsilcisi/yöneticisi	4.250	10.000
Telesatış operatörü	2.750	4.800
Pazarlama		
Pazarlama direktörü	17.500	38.000
Ürün grup müdürü	10.500	25.500
Ürün müdürü	6.250	16.500
Müşteri ilişkileri yöneticisi	6.000	10.000
Halkla ilişkiler müdürü	6.500	11.000
Pazarlama araştırma uzmanı	4.500	9.500
Halkla ilişkiler uzmanı	4.000	8.250

Pozisyon	Minimum	Maksimum
Hukuk & İdari işler		
Hukuk müşaviri	11.000	61.750
Kıdemli avukat	6.500	12.500
Avukat	2.500	8.500
İdari işler müdürü	7.500	17.000
İdari işler yöneticisi	5.500	11.000
İdari işler uzmanı	2.800	6.500
Bina yöneticisi	5.500	7.500
Bina yönetim uzmanı	2.800	3.500
Finans		
Finans direktörü	16.500	39.000
Mali işler müdürü	11.000	24.500
Muhasebe müdürü	7.700	17.500
Bütçe kontrol müdürü	7.500	11.500
Bütçe uzmanı	2.800	8.000
Finans analisti	5.000	11.500
Muhasebe şefi	5.250	9.500
Muhasebe uzmanı	3.250	6.600
Muhasebe elemanı	2.750	5.000
Satın alma ve lojistik		
Satınalma ve lojistik direktörü	15.000	33.500
Satınalma müdürü	9.000	23.500
Satınalma yetkilisi	5.250	12.000
Lojistik yetkilisi	3.850	9.500
İthalat uzmanı	3.850	8.000
Üretim		
Üretim direktörü	13.500	34.000
Fabrika müdürü	12.500	26.000
Üretim müdürü	8.250	22.000
Kalite müdürü	6.500	17.000
Üretim şefi	5.850	11.500
Endüstri mühendisi	3.750	10.000
Üretim planlama uzmanı	3.500	9.000

Not: Ücretler Türkiye'nin 500 büyük şirketi dikkate alınarak hesaplandı.
Kaynak: İK şirketlerinin verileri ve Capital'in araştırması dikkate alınarak Türkiye'nin en büyük 500 şirketindeki ücretleri yansıtacak şekilde oluşturuldu.

enflasyon, şirketlerin bütçeledikleri ve öngördükleri ücret artışının üzerinde gerçekleşti" diyor.

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) Başkanı ve STFA Holding Strateji ve İnsan Kaynakları Başkanı Berna Öztınaz da 2018'de ücret zamlarının yüzde 9–10 aralığında gerçekleşeceğini belirtiyor ve ekliyor: "Artışlar, enflasyonun altında kalacak. 2018 hem çalışan hem de kurumlar açısından çetin bir yıl olacak".

2018'de yüzde 10-11 bandında ücret artışı gerçekleştirmeyi planladıklarını söyleyen Abdi İbrahim İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Hakan Önel ise "Çalışanlarımızı enflasyonun etkisinden korumak en önemli hedefimiz ancak enflasyonun yüzde 12'nin üzerine çıkacağını düşünürsek ücret artışında enflasyonun altında kalabiliriz" diyor.


MURAT YEŞİLDERE



ORTA KADEMEYE DÜŞÜK ZAM!

2018'de ücret artış oranlarının enflasyonun üzerine çıkmamasının nedeni şirketlerin karşı karşıya olduğu kârlılık baskısı olacak. Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, 2018'de şirketlerin ağırlıklı olarak yüzde 10'un üzerinde zam yapmayacağını belirtiyor. Ona göre bu yılın kaybedeni orta düzey yöneticiler olabilir. Çünkü, ağırlıklı olarak pazar ortalamasının paralelinde veya üzerinde kazanan orta ve üst düzey yöneticilerin bazıları enflasyon ayarlamasında sınırlı artış alacak bazıları da hiç alamayacak. Yeşildere, "Bu yıl orta-üst seviye yöneticilerin ücret seviyeleri için daha detaylı analiz yapılacağını ve çok daha muhafazakar artış oranları belirleneceğini öngörüyorum" diyor.

12 sektörde üst düzeyde ücretler (aylık net, TL)

Pozisyon	Minimum	Maksimum
Tekstil		
Genel müdür	19.500	33.000
Genel müdür yardımcısı	15.500	25.000
Müdür	7.750	13.500
Uzman	3.850	6.500
Bankacılık		
Genel müdür	62.000	145.000
Genel müdür yardımcısı	36.500	80.000
Müdür	12.000	24.500
Şube müdürü	10.000	17.500
Uzman	4.000	6.500
Reklam		
Genel müdür	25.000	46.000
Kreatif direktör	19.000	36.000
Art direktör	16.000	32.000
Müşteri ilişkileri direktörü	15.250	27.000
İlaç		
Genel müdür	40.000	90.000
Genel müdür yardımcısı	27.500	57.500
Müdür	13.250	25.000
Uzman	6.500	10.000
Satış temsilcisi	3.000	6.000
Perakende		
Genel müdür	27.000	60.000
Genel müdür yardımcısı	16.000	35.000
Müdür	7.750	15.500
Mağaza yöneticisi	6.750	10.500
Uzman	3.000	5.500
Turizm		
Genel müdür	18.500	55.000
Genel müdür yardımcısı	15.500	34.000
Müdür	7.750	16.000
Uzman	3.500	7.500

Pozisyon	Minimum	Maksimum
Hızlı tüketim		
Genel müdür	27.000	66.000
Genel müdür yardımcısı	16.500	33.000
Müdür	8.250	17.000
Uzman	3.500	8.500
Enerji		
Genel müdür	34.000	100.000
Genel müdür yardımcısı	16.000	70.000
Müdür	9.000	42.000
Uzman	4.000	14.500
Bilişim/Telekom		
Genel müdür	32.000	96.000
Genel müdür yardımcısı	19.000	62.000
Müdür	7.000	47.000
Uzman	4.000	14.000
Otomotiv		
Genel müdür	40.000	90.000
Genel müdür yardımcısı	26.500	47.000
Müdür	11.000	33.000
Mühendis	7.000	11.000
Uzman	4.250	8.500
İnşaat/konut		
Genel müdür	22.000	82.000
Genel müdür yardımcısı	17.000	48.000
Proje müdürü	10.000	28.000
Uzman	3.750	13.000
Özel sağlık		
Genel müdür	27.000	80.000
Genel müdür yardımcısı	20.000	45.000
Müdür	11.000	32.000
Uzman doktor	7.750	26.000
Uzman	3.500	10.000

Not: Ücretler Türkiye'nin 500 büyük şirketi dikkate alınarak hesaplandı.

Kaynak: İK şirketlerinin verileri ve Capital'in araştırması dikkate alınarak oluşturuldu.

AL Danışmanlık Genel Müdürü Ayşen Laçinel de orta ve üst kademede zam oranlarının düşeceği düşüncesinde. 2018'de zam oranlarının enflasyonun altında kalacağını ve asgari ücretlilere mecburen yapılacak zam dışında hiç zam yapılmayacağını belirtiyor.

İşe yeni girenleri ne bekliyor?

(Aylık net maaş, TL)

Eğitime göre	Minimum	Maksimum
Üniversite	2.350	5.000
Yüksek lisans	3.000	5.750
Doktora	3.750	6.250

Not: Ücretler Türkiye'nin en büyük 500 şirketi dikkate alınarak saptandı.

2018'de 17 sektörde minumum-maksimum zam oranları

	Sektör	Minimum	Maksimum
1	Bilişim-internet	9	22
2	İlaç ve sağlık	9	21
3	Hızlı tüketim	8	18
4	Tekstil	7	16
5	Gıda	8	16
6	Eğitim	8	16
7	Danışmanlık	8	16
8	Enerji	8	16
9	Perakende	8	16
10	Üretim	8	16
11	Lojistik	6	15
12	Çağrı merkezi	6	13
13	Bankacılık	8	13
14	Otomotiv	6	13
15	İnşaat-gayrimenkul	5	12
16	Sigorta	6	12
17	Turizm	5	12

Not: Sektör sıralaması maksimum zam oranlarına göre yapılmıştır.
Kaynak: Datassist



SEKTÖREL FARKLILIK AZALACAK

Yeni dönemin gerçeklerinin, sektörler arasında büyük farklılıkları azaltacağına yönelik beklentiler var. Ücret araştırmalarına göre sadece enerji, bilişim, perakende, petrokimya, savunma, madencilik ve metal sektörlerinde ortalamanın 2-3 puan üzerinde artışlar öngörülüyor. Oxygen Consultancy Genel Müdürü Zeynep Doğrul Aşa, dolar artışı ve ekonomik durgunluk nedeniyle önceki yıllarda sektörler arasında yaşanan ücret artış farklarının bu yıl kapanacağını söylüyor.



AYŞE NAZMİYE UÇA

350 şirkete bordrolama hizmeti veren Datassist'in genel müdürü Ayşe Nazmiye Uça da 2018'de inşaat, bankacılık, bireysel emeklilik ve sigortacılık sektörlerinde geçmiş yıllara oranla daha düşük zam oranları bekliyor. "Bu sektörlerde yüzde 9'un altında zam oranları sürpriz olmayacak" diyen Uça'ya göre bilişimde yüzde 20'ler civarında zamlar muhtemel. İlaçta da enflasyonun altında artış bekleniyor.

Mercer'ın ücret araştırması ise sadece otomotiv ve yan sanayi, dayanıklı tüketim, hizmet, maden ve metal, bankacılık ve finans ile perakende sektörlerinde 2018'de yüzde 9'un üzerinde artış öngörüyor. Aynı araştırmaya göre hızlı tüketim malları, yüksek teknoloji ve ilaç sektörleri toplam ödüllendirme içinde yan hak çeşitliliğinin fazla olduğu sektörler olarak öne çıkıyor.



TEMKİNLİ GİDİŞE DEVAM MI?

İlaçtan enerjiye eğitimden üretime kadar hemen her sektörde önemli bir maliyet kalemi haline gelen çalışan ücretleriyle ilgili temkinli tutum güçlenecek. Bugüne dek iyi ücret vermesiyle bilinen sektörlerde dahi bu eğilim görülüyor. İlaç sektörü ödemelerde yaşanan sıkıntıdan dolayı yüzde 12'nin üzerinde artış yapmayı planlamıyor. Abdi İbrahim İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Önel, ilaç sektöründe bu yıl ücret artışının yüzde 10-11 seviyesinde olacağını söylüyor. Benzer durum eğitimde de geçerli. Doğa Koleji İK Direktörü Zuhal Şahan özel eğitimde yüzde 12'nin üzerinde artış beklenmediğini belirterek 2018 için yüzde 9-12 bandında ücret artış planladıklarını belirtiyor.

En fazla yatırım çeken enerjide de eskiye göre ücret artış oranlarının azaldığını söyleyen CK Enerji İnsan Kaynakları Grup Direktörü Okan Adahan, büyük şirketlerin 2018'de ücret artış oranını enflasyonun biraz altında konumlayacağını, zam oranının yüzde 10 seviyesinde olacağını belirtiyor.

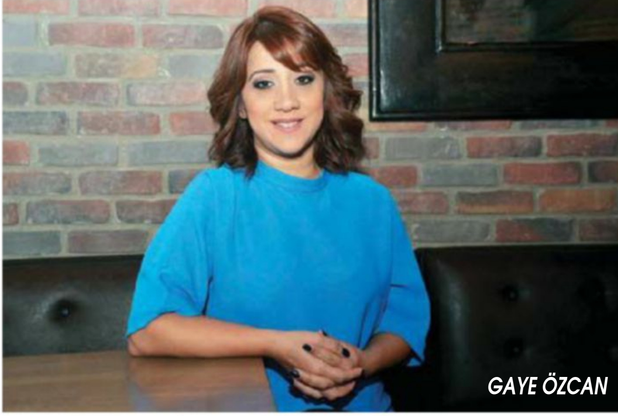
Üretimde de temkinlilik artıyor. Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy, 2018'de çalışan ücretlerinde yüzde 9'luk ücret artışı yapmayı planladıklarını belirterek "Ekonomik sorunlar ve enflasyonun düşmemesi gibi nedenlerle şirketler bütçelerini son derece temkinli hazırlamak zorunda" diyor.



YERLİ, YABANCIYI YAKALAR MI?

Yabancı firmalarda ücret ve yan haklar, yerli firmalara oranla daha iyi durumdaydı. Ancak son yıllarda bu tablodaki değişim dikkat çekiyor. Yetenek seçme ve yerleştirme şirketi Randstad'ın Türkiye ticari müdürü Ener Öztürk, "Pek çok şirkette döviz maaş ödemeleri, TL'ye dönmeye ve ücret artışları genel ortalama seviyesinde veya biraz altında seyretmeye başladı" diyor.

IRC Global Executive Bölge Lideri Gaye Özcan da yoğun rekabet nedeniyle yabancı şirketlerin ücret artışları konusunda "yerli firma" gibi davrandıklarını be-


GAYE ÖZCAN

lirtiyor. Özcan, "Yerli büyük holdingler ile kurumsal yabancı şirketlerde kariyer yapmak cazibesini koruduğu sürece yabancı şirketler, rekabette ücret silahını kullanmayacak" diyor.

Yönetici ücretlerinde pazarlıkların artıp çetinleştiğini söyleyen Egon Zehnder Türkiye Ortağı Murat Yeşildere ise yabancı sermayeli şirketlerin çalışanlarının enflasyon altında ezilmemesi için ücret artışlarını daha yüksek tutacağını düşünüyor. Yeşildere, "Kurlardaki artış ücret seviyelerini yabancı para birimleri bazında aşağı çektiği için yabancı sermayeli şirketlerin ücret seviyelerinde hareket alanı artacak" diyor.

Oxygen Consultancy Genel Müdürü Zeynep Doğrul Aşar da döviz kurundaki artışın üst düzey yöneticilerin döviz bazında ücret alma trendini azalttığını belirterek bunun 2018'de de sürmesini bekliyor.



PERFORMANS ÖNE ÇIKACAK!

Şirketler ellerindeki kaynağı daha verimli kullanmak için yatırım yaparken, 2018 yılında prim, performans ve ödül sistemlerini yeniden gözden geçirmeyi planlıyor. Özellikle prim sistemlerinin satış departmanının genelinden çıkarılıp şirketin geneline yayılması hedefler arasında. Assessment Systems Kurucusu ve CEO'su Levent Sevinç, 2018'de performans değerlendirmesinin daha fazla önem kazanacağını belirterek ücret artışlarında bunun etkisinin daha fazla hissedileceğini belirtiyor.

Korn Ferry Hay Group Bilgi Hizmetleri Müdürü Ersin Yıldırım da baz ücret artışlarında marjinal olarak farklılaşmayan şirketlerin performans yönetimine ve buna bağlı olarak çalışanların kariyer gelişimine ve prim sistemine odaklanmayı planladıklarını söylüyor.

Yabancı halka açık şirketlerin stock option gibi ek ödüllendirme sistemlerini kullandığını söyleyen Abdi İbrahim İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Önel de "Bizim böyle bir imkanımız olmadığından hedef bazlı prim sistemimizde sürdürülebilir birtakım iyileştirmeler yapabiliriz" diyor. Performans değerlendirmenin tüm şirketlerin gündeminde olmayı sürdüreceğini belirten Önel, performans değerlendirme ve buna bağlı ödül-



YÜKSEK ARTIŞ YAPANLAR AZINLIKTA

"İLK ŞART BÜYÜME"

Ekonomik durgunluktan etkilenmeyen, çift haneli büyümeye devam eden, en önemlisi de kârlılığını sürdüren şirketlerde zam oranları enflasyonun bir miktar üzerine çıkabilir. Hazır giyimde pazar payıyla açık ara sektörünün lideri olan LC Waikiki ile yatak pazarının lideri Yataş buna iyi birer örnek. LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, 2017'de iyi bir yıl geçirdiklerini, 2018'de de büyümeye devam edeceklerini belirterek ücret artışının enflasyonun altında kalmayacağını bir miktar bunun üzerine çıkacağını söylüyor.


VAHAP KÜÇÜK

"KAZANCI PAYLAŞIYORUZ"

Geçtiğimiz yıl, yüzde 50'in üzerinde büyüyen bu yıl içinde yüzde 60 büyümeyi planlayan Yataş'ın patronu Yavuz Altop da 2018 için planladıkları zam oranının enflasyonun altında kalmayacağını en az yüzde 15'in üzerinde olacağını belirtiyor. Altop, en önemli prensiplerinin kazancı çalışanlarla paylaşmak olduğunu söyleyerek her zaman sektör ortalamasının üzerinde ücret artışı yapmayı hedeflediklerini belirtiyor.

HANGİ GRUPLARDA YÜKSEK?

Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene de büyük şirketlerin ve holdinglerin 2018'de enflasyon oranında veya bunun üzerinde artış yapabileceğini belirterek "Borusan, Sabancı, Kibar, Doğan ve Doğuş Holding 2017 bilançolarını iyi kapattı. Bunlar uygun ücret artışı gerçekleştirebilir" diyor. Ergene'ye göre şirketlerdeki yüzde 10-20 oranındaki kilit personele enflasyonun üzerinde ücret artış yapılması muhtemel görüyor.

İKİ FARKLI SEÇENEK

Datassist'in genel müdürü Ayşe Nazmiye Uça, durgunluktan daha az etkilenen şirketlerde zam oranlarının yüzde 9-18 bandında gerçekleşmesini beklediklerini bunun aksinin yaşandığı şirketlerde ise yüzde 5-12 arasında zam öngörüyor.

lendirme sistemlerinde bir adım daha öteye gitmeyi ve farklı yaklaşımlar üzerinde çalışmayı hedeflediklerini söylüyor. Önel, "Sürdürülebilir performansı destekleyen uzun dönem prim sistemimizi de bu yıl gözden geçireceğiz" diyor.

8 TERFİ ZAMLARI AZALACAK

Son dönemde terfi zamlarının üst yönetim pozisyonları haricinde düştüğü bilinen bir gerçek.

Mercer verilerine göre Türkiye'de terfi zam oranları ortalamada yüzde 15-25 aralığında gerçekleşiyor. Datassist Genel Müdürü Ayşe Nazmiye Uça'ya göre bunun sebebi yeni dönemde iş dünyasında çok fazla ara kademenin ortaya çıkmış olması. Pozisyon yükseldikçe terfi zammının arttığını belirten Uça, "Ancak yeni ara pozisyonların ortaya çıkmasıyla daha önceki dönemlerde yüzde 50'ler ve üzerinde gördüğümüz artışlar yüzde 20-25 bandına kadar gerileyebiliyor" diyor.

Terfi zam oranlarında yerli ve yabancı şirketler arasında da farklılıklar olabiliyor. Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, yerli şirketlerde genel müdür yardımcısı, C level yönetici pozisyonlarında terfi zammı oranlarının yabancı şirketlere göre daha rekabetçi olabildiğini belirtiyor. Ergene, yabancı şirketlerde ise terfi alındığında zam oranının yüzde 30-50 arasında değiştiğini belirtiyor.

Page Group Ülke Müdürü Hugo Campo da eskiden yüzde 20'lere çıkabilen terfi zammının yüzde 12-15 aralığına gerilediğini belirterek "Eskinin yıllık zammı şimdinin terfi zammı oldu" diyor.

9 MOTİVASYON ÖNEM KAZANACAK

YENİ UYGULAMALAR BAŞLAYACAK

2018'de ücret artışlarının enflasyonun ve beklentilerin altında kalacak olması şirketlerin yan haklar konusunda daha fazla çalışmasına neden olacak. Çalışanlarını "psikolojik" olarak sağlam tutmak isteyen şirketler "yan haklar" konusunda kapsamı genişletici ve mevcudu artırıcı çözümler sunmaya yönelecek. Motivasyon artırıcı tedbirler olarak performans sistemlerinin gözden geçirilmesi, eğitim yatırımları gibi çalışmaların artması bekleniyor.

ESNEKLİK ARTACAK

Özellikle esnek yan haklar paketleri ile çalışanları motive etme trendi daha da yaygınlaşacak. PERYÖN Başkanı Berna Öztınaz, ücret artışlarının 2017 ile eş seviyede gerçekleşmesinin maaş aralığı medyanının altında kalan kesim için önemli hayal kırıklıkları yaratabileceğini belirterek bu aralığa düşen şirketlere verim düşüşü ve hayal kırıklığına çözüm olarak yan haklar ve birtakım motivasyonel etkinliklerle takviye yapmasını öneriyor. Öztınaz, "Bu noktada çalışanlarla net, samimi, açık bir iletişim de şart" diyor.

YARATICI ÇÖZÜMLER GELİŞECEK

Reed Türkiye Genel Müdürü Asiye Yıldırım da İK departmanlarının yan haklar konusunda oldukça yaratıcı seçenekler üzerinde çalıştığını belirterek "Sağlık sigortası kapsamı, eğitim destekleri, firma aracı çeşitliliği gibi daha pek çok seçenek 2018'de de kurumların listesinde olacak" diyor. Oxygen Consultancy Genel Müdürü Zeynep Doğrul Aşar da baz ücretlerde değişiklik yapmayan şirketlerin performans yönetimi ve prim sistemleriyle çalışanlarını motive etmeyi sürdüreceği kanısında.

10 YURT DIŞINDA ARTIŞ DÜŞÜK

Avrupa ve ABD'de de ücret artışında enflasyon oranı baz alınıyor. Ancak bu ülkelerde enflasyon etkisinin çok düşük olması, maaşların genellikle yatay bir seyir izlemesini sağlıyor.

Özellikle Avrupa ve ABD merkezli global şirketlerde ücret artışları genelde ilk çeyrek sonu olan mart ayında hesaplanıp, nisan ayında geçerli oluyor.

Murat Ergene de dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Unilever İngiltere'de son 2 yıldır ücretlerde hiç artış yapılmadığını belirterek ancak Dubai ve Orta Doğu'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin çalışanlarına yüzde 3-5 bandında ücret artışı yaptığını söylüyor.

Randstad Türkiye Ticari Müdürü Ener Öztürk de yurt dışında terfiler dışında maaş artış oranlarının çok düşük seviyelerde gerçekleştiğini belirtiyor. Buna karşın ücret farklılıkları daha çok performans primlerinde yaşanıyor.


ZEYNEP DOĞRUL AŞAR

45 ülkede faaliyet gösteren üst düzey yönetici arama ve yerleştirme şirketi IRC Global'in bölge lideri Gaye Özcan da "Araştırmalarımız 2018'de gelişmiş ekonomilerde ücret artış oranının yüzde 2-3 aralığında olacağını gösteriyor. Avrupa'da yüzde 3'ün üzerinde ücret artışı öngörülmezken ABD'de yüzde 3,1'lik artış olması bekleniyor" diyor. Özcan ülke bazında ise İngiltere ve Almanya'da yüzde 3, Fransa, İspanya, Hollanda, Yunanistan ve İtalya'da yüzde 3'ün altında artışlar bekliyor.



NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr



DR. SONER CANKO

BKM GENEL MÜDÜRÜ

İŞ FELSEFEM

Çevremi daima gözlemler, beğendiğim her tutum ve davranışı kendim için örnek alırım.

ÇOCUKLUĞUMDA

Henüz 6 yaşındayken ilk iş tecrübem terzi çıraklığıydı. Rahmetli Terzi Kirkor Usta'mın haftalıklarımı ütülediği kağıt paralarla vermesini unutamam. O yıllardan itibaren kendi işimin patronu olmak istedim.



EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Ailem. 19 yaşında Ece adında bir kızım ve 25 yaşında Ege adında bir oğlum var. Eşimle beraber onların mutlu ve iyi bir hayata sahip olmaları tek amacımız.



MEZUN OLDUĞUMDA

Kendimi geliştirmeye devam edebileceğim iş yerlerini tercih ettim.

EĞİTİM YOLU

(1986-1990)
İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü

(1990-1993)
İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Para ve Banka-Yüksek Lisans

(1994-2003)
İstanbul Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı-Doktora

KARİYER YOLU

(1990-1993)
Bilgisayar İşletmeni - **Dışbank**

(1993-1995)
Satış temsilcisi - P&G

(1995-2000)
Bireysel bankacılık bölümü müdürü - **Citibank**

(2000-2003)
Danışman - **Hewlett-Packard**

(2003-2007)
Genel Müdür - **Bileşim**

(2007-2010)
Kurucu genel müdür - **First Data Türkiye**

(2010-2011)
Genel müdür yardımcısı - **Ziraat Bankası**

(2011-…)
CEO - **Bankalararası Kart Merkezi (BKM)**

YAŞAM MOTTOM

Her yeni günün ihtimallerle ve fırsatlarla dolu olduğuna inanıyorum. Bu fırsatları da en iyi şekilde görüp değerlendirebilmek için doğru şekilde bakabilmek gerekiyor.

KARİYER HEDEFİM

Beraber çalıştığım iş arkadaşlarımla halihazırda iyi yaptığımız şeyleri kusursuz hale getirip yeni inovasyonların ve girişimlerin peşinde koşmaya devam etmek.

BAŞARI FORMÜLÜM

Girişimci ruhuyla çalışan bir profesyonel olarak iş hayatında daima mutlu ve başarılı oldum.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

Uluslararası bir şirkette çalışma arzum ve kararlılığım, iş hayatımdaki en önemli dönüm noktasıydı.



HOBİM

Hobilerim; yoga yapmak, kitap okumak, blog yazmak, seyahat etmek ve bateri çalmak. Sağlıklı beslenme ve spor da önceliklerim arasında yer alıyor.

Tırmanış

"EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM, YETENEK"

HENKEL'İN TÜRKİYE VE İSRAİL'DEN SORUMLU İK DİREKTÖRÜ PINAR KADIRGAN, AJANDASININ ASLA DEĞİŞMEYEN MADDESİNİN "YETENEK YÖNETİMİ" OLDUĞUNU SÖYLÜYOR.

Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü mezunu olan Pınar Kadırgan, kariyerine 1999'da insan kaynakları süpervizörü olarak başladı. İnsan kaynakları uzmanı, yöneticisi ve müdürü olarak kariyer basamaklarında adım adım yükselen Kadırgan, Temmuz 2017'de ise Henkel'e, Türkiye ve İsrail'den sorumlu İK direktörü olarak katıldı.

19 yıllık kariyeri boyunca pek çok farklı şirketin İK departmanında farklı kademelerde görev alan Kadırgan, "Son derece profesyonel bir yaklaşımla ancak biraz da amatör bir ruhla çalıştığımı söyleyebilirim.



Benim için başarının tanımı bu. Kariyerimde bir sonraki nokta için de yine fark ve etki yaratabildiğim, amatör ruhla severek yaptığım bir işte çalışmak isterim" diyor.

Henkel'deki henüz yedi aylık görevinde ise gündeminde, Orta Doğu ve Afrika bölgesindeki yatırımların insan kaynakları tarafındaki aksiyonları ve süreçleri var. Stratejik önceliklerinin "çevikliği artırmak" ve "dijitalleşmeyi hızlandırmak" olduğunu belirten Kadırgan, şöyle konuşuyor:

"Yatırımlar da ajandalar da gündeme göre sürekli değişiyor ama benim ajandamın değişmeyen en önemli maddesi yetenek. Doğru işte doğru insanın olması, şirketin yeteneğinin artırılması ve yetenek yönetimi her zaman bir numaralı gündem maddem."

Yolculuk

"İlham veren bir lider olmak istiyorum"

1 En önemli deneyimi

"Hilti'de başladığım pazarlama kariyerimde, Türkiye için uyguladığımız ilk uzun dönemli ürün stratejisi sonrasında yüzde 70'in üzerinde bir büyümeyle dünyada en çok büyüyen ürün grubu ödülünü aldık. Geriye dönüp baktığımda kazandığım en anlamlı ödül, global ölçekte aldığım 'Yılın En Başarılı Satış Yöneticisi' ödülüydü.

2 Kariyer hedefi

Hedefim, ekibim için rol model olarak onları geliştiren, ilham veren bir lider olmak. Kendimi, fark yaratan, ezber bozan, ilham veren bir lider olarak görmek istiyorum. Bundan sonrasında ise daha fazla insana ulaşmak, daha büyük işler başarmak için 40 yaşımı geçmeden kendimi genel müdür olarak görmek istiyorum.

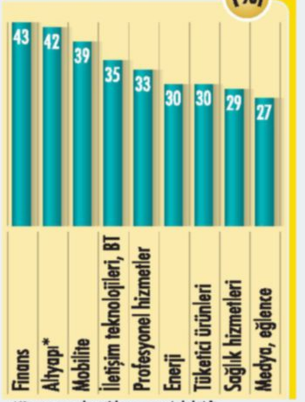
3 Gündemi

Ajandamda çok önemli iki konu var. Birincisi yerel üretim çalışmaları, ikincisiyse çalışanlarımızın gelişimi, bağlılığı ve mutluluğu için gerekli adımları atmak. Ekibimizin her yıl bizlere verdiği geri bildirim anketini en etkili şekilde değerlendirip, onlara uygun aksiyonlar almak için çalışıyoruz."



Hilti Türkiye ve Orta Asya Pazarlama Direktörü **TALAT ÖZKAN**, ODTÜ inşaat mühendisliğinden 2008 yılında mezun oldu. Koç Üniversitesi'nde işletme yönetimi yüksek lisansı ve California Üniversitesi'nde girişimcilik ve yenilik özel programını tamamladı. Hilti ailesine 2011 yılında ürün müdürü olarak katıldı. Mayıs 2017'de ise şu anki görevine terfi etti.

Katılımcılar, sektörlerindeki ihtiyaç duyulan becerilerin değişeceğini söylüyor. (%)



*Kimya, madencilik ve metal dahildir.
Kaynak: Word Economic Forum Surveys

Değişime engel olan bariyerler (%)



Kaynak: Word Economic Forum Surveys

İş arayanlar bunlardan nefret ediyor (%)



Kaynak: Software Advice

İKİNCİ KUŞAK nasıl değiştirdi?



Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için nesiller arası geçişlerin iyi yönetilmesi, en önemli etkenlerden biri. PwC Aile Şirketleri Araştırması'na göre aile şirketlerinin en başta gelen sorunlarından biri, kurucunun ortaya koymuş olduğu hedefleri, ondan sonra gelen neslin takip edememesi ve iyi aktaramaması. ABD'de aile şirketlerinin ortalama yüzde 40'ı daha ilk 5 yılda yok oluyor, geri kalanların yüzde 66'sı ise birinci kuşakta batıyor veya el değiştiriyor. İkinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerin oranı ise yüzde 20'yi geçemiyor.

Hadi Özalp, 37 yıl önce küçücük bir dükkandan başlayıp bugünlere getirdiği Martaş Otomotiv'in geleceğini, oğulları ZİYA ve BAVER ÖZALP'a emanet etti. 2010 yılında şirketin yönetimini devralan kardeşler, kendilerini "patron" değil, "yönetici ortak" olarak tanımlıyor. "Babamızın, şirketi bize devrederken büyük özenle paylaştığı değerleri korumak ve geliştirmek bilinciyle hareket ediyoruz" diyorlar.

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

Martaş Otomotiv, bu nesiller arası geçişi çok başarılı şekilde yöneten bir aile şirketi örneği… Küçük bir dükkanda yedek parça satarak iş hayatına başlayan Hadi Özalp, 37 yıllık şirketinin yönetimini, 2010 yılında çocukları Ziya Özalp ve Baver Özalp'a devretti. İki kardeş, yedek parça toptancı işini, büyük bir lojistik işine dönüştürmekle kalmayıp "private label" (özel markalı) üretim, global iş birlikleri ve teknolojiye yatırımla alanının en büyüğü konumuna taşıdı.

"Babamız, hayatını Martaş'a adamış olmasına rağmen bize güvenerek işleri devretti" diyen ikinci kuşak yöneticiler, babalarından "güven, istikrar ve kalite" değerlerinin üzerine inşa edilmiş bir şirketi miras almanın gurunu yaşıyor.

İki kardeş, bir aile şirketinin dönüşümünü ve Martaş için çizdikleri yol haritasının ayrıntılarını şöyle anlatıyorlar:

GELECEĞİ GÖREN GİRİŞİMCİ

"Babamız Hadi Özalp, aslında inşaat mühendisi olmasına rağmen bu işi yapmayı tercih etmeyerek girişimcilik ruhunun peşinden giden vizyoner bir iş insanı. 1980'li yılların başında yaptığı araştırmalarda otomobil işinde gelecek görmüş. Otomobil sayısı arttıkça yedek parçaya da ihtiyacın artacağını hesaplayarak bu işin ticaretine girmiş. Böylece Martaş Otomotiv'i, Söğütlüçeşme'de 125 metrekarelik bir dükkanda kurmuş.

Kuruluş aşamasında dahi Martaş'ın DNA'sında vizyonuna dair işaretler görebiliriz. Örneğin aynı dönemde bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de birçok şirket, marka ismi konusunda kendi aile ad ya da soyadlarını kullanırken babamız, 'Murat, Anadol ve Renault" isimlerini kullanarak Martaş markasını yaratmıştı.

İkinci durağımız ise Lamartin Caddesi'ydi. Bugün iş dünyasının pek çok önemli isminin ticaret hayatlarına aynı şekilde Lamartin'de otomotiv yedek parça satarak adım attığını biliyoruz. Bu nedenle Lamartin Caddesi'nin, hikayemizde önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

3 KADEMELİ BÜYÜME

Şirketimizin yolculuğunu 3 aşamada/dönemde daha iyi ortaya koyabiliyoruz. Birincisi, 1980-2000 arası 'tutunma' dönemi. Doğru düzgün bir pazar olmamasına karşılık çok sayıda şirketin faaliyet göstermeye çalıştığı, aynı zamanda Türkiye'nin kapalı bir ekonomi politikası izlediği bu dönemde, aile şirketlerinin çok az bir kısmı hayatta kalabiliyordu. Bu zorlu koşullarda önemli olan büyümek ve yenilikler yapmak değil, ayakta kalabilmekti. Babamızın ülkeye ve sektöre güven-

"100 MİLYON EURO CİRO HEDEFLİYORUZ"

PAZARIN BÜYÜKLÜĞÜ

Aftermarket pazarı, yetkili dağıtıcı ve servislerin bulunduğu pazar (OES) ve bizlerin bulunmuş olduğu bağımsız denetim pazarı olmak üzere iki bölümden oluşuyor. Bu pazarın büyüklüğü yaklaşık 4,5 milyar dolar.

35 ÜLKEYE İHRACAT

Markalarımızı, başta Avrupa ve Orta Doğu ülkeleri olmak üzere toplamda 35 ülkeye ihraç ediyoruz. Ekosistemimizde 150 tedarikçimiz var. Gebze, İzmir, Ankara ve İstanbul olmak üzere toplam 35 bin metrekare kapalı alanda hizmet veriyoruz.

YENİ YIL HEDEFLERİ

2017'yi 300 milyon TL ciroyla kapattık. 2018 yıl sonunda,100 milyon Euro'ya ulaşmayı hedefliyoruz. 150 bin çeşit ürünümüz, 2 bin 500 müşterimiz var. Toplamda 250 olan çalışan sayımızın, 2018 sonunda 300'ü bulmasını bekliyoruz.

mesi, şirketin ayakta kalıp bugünlere gelmesini sağladı. Temel değerlerimiz olan 'güven, istikrar ve kalite' üzerine bir ruh oluşturması, babamızın en büyük başarılarından biriydi.

2000 yılından sonrasını ise 'ikinci' dönem olarak nitelendiriyoruz. Bu dönemde ülkenin refah seviyesinin yükselmesiyle Türkiye'de ciddi bir araç pazarı oluşmaya başladı. Çeşitlilik arttı ve servis, ulaşılabilirlik, hız öne çıkmaya başladı.

2008 ise satış ve pazarlamanın yanında lojistiğin de çok önemli hale geldiği bir yıl oldu. Biz de Gebze'deki lojistik merkezimizin temellerini bu yıllarda attık. Yine aynı şekilde bugün konuşulan dijital dönüşüme, kendi B2B programımızı yazdırarak çok erken girmiş olduk. Bu, sektörde öne çıkmamızı sağlayan ciddi bir hamle oldu.

Bizim şirketimizin hayatında üçüncü dönemi ise 'devir ve 2010'daki değişim' oluşturuyor.

İKİNCİ KUŞAĞA DEVİR

Babamız, hayatını Martaş'a adamış olmasına rağmen bize ve çalışma arkadaşlarımıza güvenerek yönetimi ikinci kuşağa bıraktı. Biz de yönetim anlayışımızda aile olmanın önemini ve farkındalığını koruyoruz. Bizler esnaf kültürüyle büyüdük. Eğitim hayatını tamamlayıp tecrübe edindikten sonra profesyonel kültürü de aldık. Bu iki kültürü, doğru harmanlayabildiğimize inanıyoruz.

İkinci jenerasyon olarak ciddi bir enerjimiz var. Buraya geldiğimizde kendimizi patron olarak değil, yönetici ortak olarak tanımladık. Yani yönetim kuruluna hesap veren ve çalıştığımız ekipleri profesyonel anlamda yönetmeye çalışan yönetici konumunda bulunuyoruz.

Hiyerarşiye inanmıyoruz; çalışma arkadaşlarımıza, kendi uzmanlık alanına göre görevler atayarak onlardan liderlik özelliklerini ortaya çıkarmalarını bekliyoruz. Babamız Hadi Özalp, şirketimizin yönetim kurulu başkanlığını üstleniyor. Her şeye rağmen burası bir aile şirketi ve çalışanlar patron görmek istediklerinde, babamızı işaret ediyoruz.

YENİ YÖNETİMİN STRATEJİSİ

İşin başına geçtiğimizde, 2010-2015 ve 2015-2020 olmak üzere iki yol haritası çıkardık. Hedeflerimizi şirketin büyümesini ivmelendirmek adına bir araç olarak kullanıyoruz. Sadece 'yedek parça toptancısı' değil, müşterimiz için 'çözüm ortağı' olma felsefesiyle hareket ediyoruz.

2010 sonrası daha çok dijital ve teknoloji anlamında yatırım yaptığımız yıllar oldu. Teknolojide fark yaratmak için ayrı bir şirket kurduk. Bu şirkette, 8 yazılımcı var ve depo lojistik sistemlerinde, B2B programlarında, iç raporlama konu-

YÖNETİMİ NASIL PAYLAŞIYORLAR?

ŞİRKETTE YETİŞTİ
Ziya Özalp, 2000 yılında üniversite hayatıyla birlikte Martaş'ın bir parçası oldu. İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde okurken bir yandan da yurt dışında bu yönde yaptığı stajlarla kendisini Martaş'ın geleceğine hazırladı.

İLK GÖREV DEPODA
Baver Özalp ise 2000 yılında Amerika'da University of Virginia'da ekonomi bölümüne başladı. Daha sonra New York'ta bir gıda şirketinde yaklaşık 5,5 yıl çalıştı. Burada lojistik ve markalaşma konusunda çok önemli deneyimler kazanarak Martaş'a 2009 yılında depo bölümüyle adım attı.

YETKİ DAĞILIMI
Şu anda Martaş'ın yönetimini paylaşan kardeşler, daha çok icra kurulunu çalıştırıyor. Babaları Hadi Özalp ise operasyonel anlamda işlere karışmıyor. Sadece çok büyük yatırımlarda alınan kararlarda tecrübeleriyle onlara destek oluyor. Ziya Özalp satış, BT, İK ve lojistik; Baver Özalp ise satın alma, finans, pazarlama departmanlarının sorumluluğunu üstleniyor.



BABADAN MİRAS DEĞERLER

"İNSANLARDAN KOPMAYIN"
Babamızın bize verdiği en önemli öğütlerden biri, "İnsanlardan kopmayın" oldu. Her zaman tabandan kopmadan, insanları dinleyerek onların ihtiyaçlarını anlamamızı ve ona göre çözüm üretmemizi söyledi. Bir şey deneyimlemeden ve sorgulamadan karar almamamızı öğütledi.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME
Biz de babamızın şirketi bize devrederken büyük özenle paylaştığı değerleri koruma ve geliştirmenin bilinciyle hareket ediyoruz. Örneğin ikinci jenerasyon olarak 'istikrarı' sürdürülebilir büyüme modeline çeviriyor, sürdürülebilir olmayan hiçbir şeyi para odaklı düşünüp iş modelimize dahil etmiyoruz.

SOSYAL SORUMLULUK
Sekiz yıl önce şirket içinde düzenlediğimiz bir yarışmayla sloganımızı "Bir parçanız da biz olalım" olarak belirledik. Tam olarak bu felsefeyle hareket ettiğimizi söyleyebiliriz. Önceliğimizi sosyal sorumluluk projeleri olarak görüyoruz. Bunu önceleri çekirdek aile içinde yapıyorduk ancak şimdi büyüyen bir organizasyon olarak şirkete ve iş ortaklarımıza da taşımayı planlıyoruz.

larında sistemlerimizi geliştiriyor. Bu dönemde, planlarımızda müşteri beklentilerini karşılayacak verimlilik odaklı bir sistem yarattık. Bunun içinde satış ekibi, lojistik, dağıtım ağı, tek durak noktası olma, dijitalleşme ve kendi markamızı oluşturmak vardı. Bunları başardıktan sonra kendimize ciro, çalışan sayısı ve lokasyon anlamında büyüme hedefleri koyduk. 2015-2020 yol haritasının temellerini de bu büyüme hedefleri oluşturuyor.

BAŞARININ TEMEL TAŞLARI

Bizim sektörümüzde Avrupa'da 1 milyar Euro ciroya sahip şirketlerin olduğu bir lig var. Biz de kendimizi o ligde görmek istiyoruz. Bu hedeflerimizi koyarken Avrupa'daki yapılanmaları kendimize örnek aldık. Bunun yanı sıra bugün halka açılacakmış gibi şeffaf bir şirketiz.

Büyümemizi hızlandırmak için, bu büyük şirketlerin yaptığı gibi biz de "private label" (Özel markalı) ürünler geliştirdik. Türkiye'de alternatif ürünler kullanmaya açık bir müşteri yapısı var. Biz de yıllardır büyük üreticilerden edindiğimiz bilgi birikimiyle kendi markalarımızı yarattık. Büyüklerin neyi 'iyi' yaptığından ziyade neyi 'kötü' yaptığını inceleyerek eksiklikleri gidermeye çalıştık. Çok kaliteli ürünler ürettik ve müşterinin o kaliteyi hissetmesi için ambalaj sistemine de çok özen gösterdik. Örneğin ürünlerimizi iPhone kutusuna benzer bir ambalajda sunuyoruz ve müşterilerden çok iyi tepkiler aldık.

Bir de müşteri sizden ne kadar hızlı ve anında alım yaparsa büyümeniz de o kadar hızlanıyor. Bu nedenle lojistik konusuna çok önem veriyor ve ciddi yatırımlar yapıyoruz.

İKİ KARDEŞİN 2020 VİZYONU

Büyük otomotiv yedek parça üretici ve dağıtıcılarıyla iş birliklerimiz var. 2018 itibariyle dünyanın en büyük uluslararası satın alma grubu olan ATR'ın (Auto-Teile-Ring) Türkiye ortağı olduk. 20 milyar Euro hacme sahip olan bu grup, 35 ortaktan oluşuyor ve milyar doların üzerinde en az 4-5 şirket bulunuyor. Şu an bu ağda küçük bir oyuncuyuz ama gelecekte büyük oyuncularından biri olmayı hedefliyoruz.

Şu anda 3 lojistik merkezimiz var. 2020 yılına kadar 3 tane daha açmayı planlıyoruz. 2020 için ciro hedefimiz ise 600 milyon TL. 2020 planlarımızı geçekleştirene kadar organik olarak büyümeyi düşünüyoruz. Belki sonrasında inorganik büyüme düşünebiliriz. En büyük hayalimiz lojistik konusunda büyük atılımlar yapmak. Amazon, bugünkü konumuna lojistikte yarattığı yapıyla ulaştı. Biz de lojistikle ilgili her konuda var olmak istiyoruz." C

AL RIES

PAZARLAMA TAKTİKLERİ

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz



PAZARLAMANIN YENİ KURALLARI

SORU: *2018'de pazarlamanın yeni kuralları neler olacak?*

Tıpkı diğer meslekler gibi pazarlama da çok yavaş değişiyor. İşte size 20'nci yüzyılın aksine 2018 için yeni kurallarım:



1 PR, reklamdan daha önemlidir. Bugün sadece reklam vererek yeni bir marka yaratamazsınız. Onun tek işlevi PR ile yaratılmış markaları desteklemektir.

2 Kategori, markadan daha önemlidir. Önce kategori hakkında düşünmek istersiniz ve eğer mümkünse yeni bir kategori oluşturan bir markayı piyasaya sürersiniz. Tıpkı Apple'ın dünyanın ilk akıllı telefonu olan iPhone ile yaptığı gibi...

3 Marka ismi, stratejiden daha önemlidir. Pazarlamacılar kendi markalarına yönelik stratejiler yazmak için saatlerce çalışır. Oysa stratejiyle iletişim kurabilen bir marka ismi seçmek çok daha iyi bir yaklaşım olur. Mallory adındaki bir şirket çinko-karbon pillerden iki kat daha uzun ömürlü alkalin bazlı bir kalem pili piyasaya sürmek istemişti. Ancak ona Mallory markasını koymadılar. Onu çinko-karboncu rakiplerinden çok daha uzun ömürlü olduğunu ima edecek şekilde "Duracell" markasıyla piyasaya sürdüler. Ve nihayetinde Duracell markası pazar lideri oldu.

4 Görsel, sözelden daha önemlidir. Bu özellikle de global markalar için geçerli. Örneğin Coca-Cola, kendisinin lider kola markası olduğunu göstermek için "ince belli" şişesinden görsel anlatım olarak faydalanıyor. Marlboro, dünyanın en çok satan sigara markasını yaratmak için bir kovboy figürünü kullanmıştı. Corona ise global bir bira markası oluşturmak için bir limon dilimi kullandı.

5 Birden fazla marka, tek bir markadan daha önemlidir. IBM, General Electric, Sony, Xerox ve çok sayıda diğerleri gibi "tek markalı şirketler" bugün sıkıntılı günler yaşıyor. Gelecek Apple, Procter&Gamble ve Coca-Cola gibi çok markalı şirketlerin.

Tek markalı bir şirket pazar değiştiğinde neredeyse daima ürün yelpazesini genişletir. Bu ise markanın kuyusunu kazar.

"ÖNCE ÇALIŞIN SONRA KARAR VERİN"

SORU: *Reklamcılık sektöründe çalışmak isteyen yeni işe gireceklere ne gibi tavsiyeleriniz olur?*

Bir şirketin nasıl çalıştığını kavramak için öncelikle birinin yanında ücretli çalışın. Ondan sonra eğer reklamcılıkta uzmanlaşmak istiyorsanız kendinize bir reklam ajansında iş bulun.

Reklamcılıkta kariyer yapmaya odaklanmadan önce bir şirketin genel prensiplerini (üretim, dağıtım, muhasebe, satış, pazarlama) öğrenmek çok önemli.

POZİSYON KAPMA MÜCADELESİ

SORU: *CMO'ların çoğu artık CTO olacak. Bunun sebebi nedir?*

Yeni ürün ve hizmetlerin çoğunun bir teknoloji bileşeni var. Bu yüzden teknoloji artık çoğu şirket için önemli bir mesele haline geldi. Gerçi ben yeni unvanlar icat edilmesinin iyi bir fikir olduğuna ikna edilmiş değilim. Kendi deneyimlerime göre bugün şirketlerde iç rekabet aşırı boyutlara varmış durumda. Çalışanlar tüm enerjilerini pazara ve pazardaki rakiplerine odaklamak yerine şirket içinde güç ve pozisyon kapma mücadelesine girişiyor. Bu yeni şirket unvanları icadı da pozisyon kapmak için yapılan mücadeleye iyi bir örnek.

MOBİLİTE HER MARKA İÇİN ÖNEMLİ Mİ?

SORU: *Tüketicileri cezbetmekte mobilitenin önemi nedir? Mobilitenin neden bu kadar önemli olduğunu düşünüyorsunuz?*

iPhone ile bir şirketin pazarlama çabalarını "mobil tüketicilere" odaklaması gerektiği gibi bir algı yaratılmıştı. Bu belki bazı kategoriler için doğru olabilir ancak tüm kategoriler için değil. Kendinize şunu sormalısınız: Benim şirketim için mobil tüketiciler ne kadar önemli? Bu soruya vereceğiniz cevap sizin hangi stratejiye başvuracağınıza yardımcı olabilir.

MARKA SADAKATİ HÂLÂ VAR MI?

SORU: *Marka sadakatinin markalar için halen önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Bazı uzmanlar artık ortada marka sadakatinin kalmadığına inanıyorlar.*

Marka sadakati kategoriye çok bağlı. Genel kural olarak bir ürün ne kadar pahalı ise o ürünü satın alan müşteri de o markaya o kadar sadık olur. Buna tipik bir örnek otomobillerdir. İnsanların çoğu sahip oldukları markadan memnun kaldıkları müddetçe aynı otomobil markasını satın alma eğilimindedir. Diğer yandan pahalı olmayan ürünlerde ise genellikle pek marka sadakati görülmez. Ancak onlar da insanların aynı markaları satın almaları gerçeğinden istifade ederler. İnsanlar tembeldir. Onlar ıvır zıvır ürünleri birbiriyle kıyaslamak için çok zaman harcamak istemez. Ancak markadan memnun kalmamışlarsa da aynı kategoride başka bir markayı denerler.

Bir şirket ciddi ürün farklılıkları olan yeni bir markayı piyasaya sürmesi halinde, çoğu insan farklı bir markanın yıllardır sadık kullanıcıları olsa bile yeni markayı deneyecektir. Örneğin Amerikan pazarında yoğurt müşterilerinin yarısından çoğunun Greek (Yunan) yoğurdunu tercih eder hale gelmesi için çok fazla yıl geçmesi gerekmedi. Ancak onlar en beğendikleri yoğurt markasının Yunan versiyonuna dönmedi. Onlar yoğurt satın alanların zihinlerinde ilk Yunan yoğurdu markası olarak yer eden Chobani'ye döndüler. Yani marka sadakati sadece ciddi bir ürün farklılığı olan rekabetçi bir markanın piyasada olmaması durumunda işe yarar.

GERİLLA PAZARLAMASI DOĞRU MU?

SORU: *Günümüz iş dünyasında gerilla pazarlamacılığının önemi nedir?*

Gerilla pazarlamacılığı ilk defa Jay Conrad Levinson'un bir dizi kitabında anlatılmıştı. Onun kitaplarında büyük şirketlerle rekabet halindeki küçük şirketlerin hangi fikirleri ve prensipleri kullanması gerektiğinin altı çiziliyordu.

Bu prensiplerin hiçbiri yanlış değil, ancak ben herhangi bir şirketin kendini "küçük şirket" olarak görmesinin yanlış olacağını düşünüyorum. Kendini bir gün çok büyük olacak bir start up şirketi olarak görmek kanımca çok daha iyi bir yaklaşım olur. Ardından küçük bir şirketi pazar liderine dönüştürmeye yardımcı olacak pazarlama presiplerine odaklanmak gerekir.

Z KUŞAĞI İLE İLETİŞİM

SORU: *Z Kuşağı ile iletişim kurmanın yeni yolları neler?*

Z kuşağı ile iletişim kurmanın en iyi yolu, özel olarak 21 yaş altı kuşağı cezbetmek için tasarlanmış yeni bir marka ile ortaya çıkmak. Mevcut bir markayı Z Kuşağı için cazibeli hale getirmek çok daha zor bir iş. Bu aslında çoğu pazarlama programının ortak sorunu. Onlar herkesi büyülemeye çalışıyor: Z kuşağı, Y kuşağı, X kuşağı, Baby Boomer ve gelenekçileri. Eğer herkesi birden cezbetmeye kalkarsanız, sonuçta hiçbirini cezbedemediğinizle kalırsınız. Yeni kuşak için yeni bir markanın lansmanını yapmak çok daha iyidir.

2017'NİN EN BAŞARILI KAMPANYALARI

SORU: *Size göre 2017'nin en etkili reklam kampanyası hangisi?*

Bunu söylemek güç ancak piyasada son görülen markalaşma ve pazarlama başarılarının çoğunun internet ile ilişkili olduğuna hiç kuşku yok. Bunları da Facebook, Amazon, Uber, Airbnb, Instagram, Snapchat, Spotify ve Square olarak sıralayabiliriz.

EN ZOR

Ticaret hayatında neredeyse her gün zorlu bir pazarlıkla geçiyor. En zorlu pazarlıklar ise şirket satın alma ve ortaklık süreçlerinde yaşanıyor. Bunları fiyat, ihale, ürün ve yönetici ücretleri konusunda yapılan pazarlıklar izliyor. Ancak bazı pazarlıklar var ki hiç unutulmuyor ve hoş bir anı olarak kalıyor. Örneğin Vehbi Koç, Ford'u Türkiye'ye yatırım yapmaya ikna etmek için yaptığı pazarlığın öyküsünü

Çok değil 3 yıl önce Yıldız Holding, 3,2 milyar dolara dünyanın en büyük bisküvi üreticilerinden United Biscuits'i satın aldı. Türkiye tarihinin en büyük satın alması olarak tarihe geçen bu olay, Murat Ülker ve ekibinin uzun ve zorlu pazarlığı sonunda gerçekleşti.

O dönem hayatının en zor pazarlık sürecine tanık olduğunu söyleyen pladis CEO'su Cem Karakaş, United Biscuits ile nihai pazarlığın aralıksız 23 saat sürdüğü anlatıyor.

Karakaş, bu zor pazarlık için "Nihai müzakereden önce 4 kişilik müzakere ekibimiz yaklaşık 300 işlemi bitirmişti. Son müzakere pazar günü yapıldı ve aralıksız 23 saat sürdü. Bu müzakere sonunda ya imza atacak ya da vazgeçecektik. Sonunda görüşmeler olumlu sonuçlandı" diyor.

İş hayatı neredeyse her gün önemli bir pazarlıkla geçiyor. Şirket satın alma ve ortaklık süreçleri en zorlu pazarlıklara sahne olurken bunları fiyat ve yönetici ücretleri konusunda yapılan pazarlıklar izliyor. Ancak bazı pazarlıklar var ki hiç unutulmuyor.



CEM KARAKAŞ

SIKI PAZARLIKÇI DUAYENLER

İş dünyasının duayen isimlerinin böyle zorlu pazarlık anıları hayli fazla... Merhum Vehbi Koç, Sakıp Sabancı ve Ayhan Şahenk'in de iyi birer müzakereci olduğunu bilmeyen yoktur.

Türkiye'nin gelmiş geçmiş en büyük patronlarından Koç Topluluğu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç, "Hayat Hikayem" adlı kitabında, Ford'u Türkiye yatırım yapmaya ikna etmek için Henry Ford ile yaptığı uzun pazarlıkları anlatır. Osmanlı Bankası'nın satın alınması konusunda da Ayhan Şahenk'in pazarlık gücünün büyük etkisi olduğu söylenir.

PAZARLIK

kitabında dahi anlatıyor. Murat Ülker ve ekibi için ise United Biscuits'i alırken yaşadıkları müzakere onların hayatı boyu unutamayacağı 23 saat...Ahmet Zorlu ve Hakan Ateş'in Denizbank'ın satışında alıcı adaylarının her birini ayrı odalara koyarak aynı anda yürüttüğü pazarlık maratonunun öyküsü ise bugün dahi hem onları hem dinleyenleri kahkahalara boğacak detaylar içeriyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

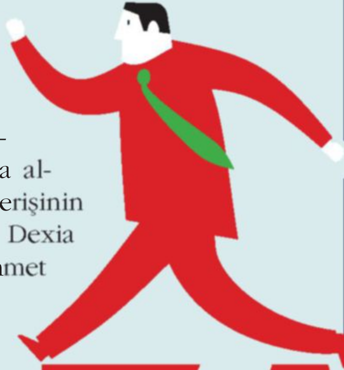
Vehbi Koç'un zorlu pazarlık süreçlerinde gençlere başarılı olmaları için en önemli tavsiyesi ise toplantılara her zaman hazırlıklı gidilmesi. Koç, kitabında "Toplantı hangi konuyla ilgiliyse, o konuda okuyun, hazırlanın ve toplantıda görüşünüzü savunmak için bunun şart olduğunu iyice bilin" diyor.

Koç Holding Onursal Başkanı Rahmi Koç da pazarlığın gücüne inanan iş insanları arasında. Koç, "Bir mal veya servisin değerini rahatlıkla veririm, fakat abartılı olursa tabiatıyla doğru değerini teklif ederim. Eğer buna pazarlık derseniz, mesele yok. Bu tarafım da babama benzer" sözlerini kullanıyor.

BANKA SATIŞ PAZARLIKLARI

Kıyasıya pazarlıkların yaşandığı müzakereler arasında satın alma ve evlilikler önemli bir yer tutuyor. Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş de hayatındaki en zor pazarlık sürecini 2006'daki ilk hissedar değişiminde yaşandığını belirtiyor. Ateş, 11 yıl önce Denizbank'ın Belçikalı Dexia'a satılmasını sağlayan bu zorlu pazarlığı şöyle anlatıyor:

"31 Mayıs 2006'da Dexia, Standard Chartered, Intesa ve Societe Generale'in her biri aynı anda ekipleriyle pazarlığa İstanbul'a geldi. Görüşmeler sırasında bunların her birini ayrı bir odaya aldık. Birbirleriyle bilgi alışverişinin kapalı olduğu bu süreçte Dexia yöneticisi Axel Miller ile Ahmet



"VERİNİN GÜCÜNE İNANIYORUM"



CANSEN BAŞARAN SYMES
ALLIANZ TÜRKİYE YKB

"ÜÇ BAŞARI ANAHTARI"

Başta PwC olmak üzere bugüne kadar yöneticilik yaptığım kurumlarda çok büyük pazarlıkları yönettim. Pazarlıkta verinin gücüne inanıyorum. Veriyi kullanarak karşımdakini ikna ediyorum. İyi hazırlanılmış, veriyle beslenen ve tatlı dille süslenmiş pazarlıkların başarının anahtarı olduğunu düşünüyorum.

"TATLI DİLİN ÖNEMİ BÜYÜK"

TÜSİAD'da başkanlık yaptığım dönemde de müzakerelerde aynı stratejiyle hareket ettim. Verilecek mesajların olabilecek en tatlı dille paylaşılabileceğini gösterdim. Çok gergin anlarda bile her zaman doğru söylemleri veriye dayanarak söylediğiniz zaman karşınızdaki ikna etmeniz daha kolay oluyor. Özetle tatlı dille, bilgiyle ve veriyle konuşmak lazım.

"EN ZORLANDIĞIM PAZARLIK"

İnsanların konfor alanlarından çıkmakta çok zorlandıklarını görüyorum. Kariyerim boyunca en zorlu pazarlıkları çalışma arkadaşlarımızı lokasyon değiştirmeye ikna ederken yaşadım. Hareket kabiliyetsizliği konusu en çok zorlandığım konu oldu.

Nazif Zorlu görüştü. Dexia'nın teklifi üzerine Zorlu, Sultanhamam birikimi ve kıvrak ticari zekasıyla sıkı bir pazarlık yürüttü ve o gece DenizBank hisselerinin Dexia'ya, onların teklifinin çok üzerinde ve "tarihin en yüksek çarpanı" olan 4,7 ile satışını sağladı. Bu satışla Türkiye'ye 3 milyar 250 milyon TL'lik net döviz girişi kazandırdı."

Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin, kariyerindeki en zorlu pazarlığı Yunan bankası EFG Eurobank ile yaptığını belirtiyor. O dönemde birçok Türk bankasıyla ilgilenen EFG Eurobank'ın Tekfenbank'a ortak olmadan bankanın değerinin belirlenmesinde pazarlıklar yaşandığını anlatan Gigin, "Hiçbir müzakere tek taraflı değildir, sadece kendi istediğiniz olsun derseniz kaybedersiniz" diyor ve ekliyor: "Mantıklı, ortak aklın buluştuğu yerde bir anlaşma yaptık. 2 yıl sonra ortaklıktan ayrılırken de herhangi bir sıkıntı olmadan işi müzakerenin gerektirdiği gibi bitirdik."


ABDULKADİR KONUKOĞLU
SANKO HOLDİNG ONURSAL BAŞKAN

"EN UZUN VE ZOR PAZARLIĞI SÜPER FİLM'İ KURARKEN YAPTIM"

"BİLMEDİĞİMİZ KONUYDU"

En zorlu yatırım kararını Süper Film'i kurarken verdim. Çünkü bilmediğimiz bir konuydu ve o dönem teknolojinin yeni bir dalıydı. Türkiye'de bu sektöre giren 2'nci firmaydık. Yeni bir alan olduğundan bu işi tam bilmiyorduk.

Yatırımı yaparken hem satın alacağımız makinelerin pazarlığı çok sürdü hem de bizim o işe girmemiz 1,5-2 yılı buldu.

"ŞÜPHELERİMİZ VARDI"

Pazarlığın uzun sürmesinin nedeni makinenin değerini tam bilmemizden kaynaklandı. Pahalı mı diye şüphelerimiz vardı. Makinelerin pazarlığını yaparken Japon, Fransız ve Alman üreticileri birbirine çarpıştırdık. Her biriyle konuşmak 1-2 ay sürdü. En sonunda en kaliteli ve en iyi fiyatı veren Alman firması kazandı.

"ÜÇ TEKLİFLİ TAKTİĞİMİZ"

Pazarlık yapmadan önce ilk önce teklif verenleri eleyip, ilk 3'ü seçiyoruz. Daha sonra bu 3 firmayı aynı gün çağırıp her birini ayrı odaya koyuyoruz ve birbiriyle konuşturmuyoruz. Bunların her biri bir odada önünde bir sekreterle bekliyor. Diğer odaya geçmesine müsaade etmiyoruz. Tek tek odaya gidip pazarlık yapıyoruz ve bugün burada iş bitecek deyip çıkıyoruz. Pazarlık yaparken en fazla uyguladığımız taktik bu.

BİLGİNİN BÜYÜK GÜCÜ

Sanko Holding Onursal Başkanı Abdulkadir Konukoğlu da en zorlu pazarlıkların gayrimenkul satın alırken yaşandığını belirterek "Normal ticarette pazarlıklar hemen bitiyor, gayrimenkulde ise çok uzun sürüyor" diyor.

Pazarlık sırasında aceleci olmanın zarar getireceğini bildiği için sakin davranmayı tercih ettiğini söyleyen Konukoğlu, pazarlık öncesinde konuyu çok iyi incelediğini, bilgi topladığını ve buna göre stratejisini belirlediğini anlatıyor.

22 yıllık ticaret hayatında yapmış olduğu birçok işini zorlu pazarlıklarla elde ettiğini söyleyen Öztürk Holding Yönetim Kurulu Başkanı Yusuf Öztürk de zorlu pazarlık sürecinde önce pazarlık yapılacak konuya en iyi şekilde hakim olmaya çalıştığını belirterek "Rakibi veya pazarlığı yapacağım kişiyi alt edebileceğimiz en kritik kozumuz bilgi" diyor.

Öztürk, unutamadığı ve yurt dışına açılmasını sağlayan zor pazarlığın ise Batı Afrika'da elektrik üretim santralinin yapımı için açılmış olan ihale süreci olduğunu belirterek şöyle devam ediyor: "İhale sürecinde en iyi fiyat teklifini veren Çinli ve Danimarkalı rakiplerimizin karşısında şansımız yoktu. Fakat biz sunumumuzda ödemenin nasıl yapılacağından çok yapacağımız işi en iyi şekilde, en iyi kalitede ve en önemlisi 12 ay gibi kısa bir zamanda yapacağımızdan bahsettik. Devlet Başkanı da kendilerini sömürmek için gelmediğimizi anlayınca ihaleyi bize verdi."


YUSUF ÖZTÜRK

KAZAN-KAZAN PRENSİBİ

Damat Tween markasının sahibi Orka Holding'in yönetim kurulu başkanı Süleyman Orakçıoğlu da en zorlu pazarlığı 2012'de ortaklık sürecinde yaşamış. Uzun pazarlıklar sonunda New York merkezli uluslararası yatırım şirketi Investcorp ile yüzde 22 ortak olan Orakçıoğlu, "Müzakereler sırasında şirketimizin değeriyle, aynı zamanda yol haritası ve stratejisiyle ilgili masada birçok konu konuşuldu. Söylemlerden çok rakamlarla ve bizim geçmişte yaptığımız çalışmaları ortaya koyarak kendimizi en iyi şekilde anlattık. Burada en çok güvendiğimiz arşivimiz oldu" diyor ve ekliyor:

"Pazarlıklarda empati yapmanın önemli olduğuna inanırım. Her şeyden önce zorlu geçen bir pazarlık masasında İngilizlerin win-win (kazan-kazan) dediği yöntemi kurmak çok önemli. Buna çok dikkat ediyoruz. İş yaptığınız ortaklarımızla bir değer yaratmaya çalışıyoruz."

Unit Group'un başkanı Ünal Aysal da ticaret hayatındaki en zorlu pazarlığın İran'da yaşandığını, bunun sonucunda ülkedeki 4,2 milyar dolarlık enerji yatırımını alan ilk ve tek yabancı yatırımcı olduklarını belirtiyor. Bunun için İranlı yetkililerle 16 ay müzakere ettiğini söyleyen Aysal, "kazan-kazan" prensibinin müzakerelerin pozitif yönde gelişimi için önemli bir unsur olduğunu belirtiyor. Aysal, "Kazan kazan sistemi İran'da da işliyor. Bu stratejiyle hareket ederseniz İran Hükümeti size her türlü desteği veriyor" diyor.


ÜNAL AYSAL

İKNA ETMENİN İNCELİKLERİ

Pazarlık yapmak ayrı bir sanat… Bu konuda her patronun ayrı bir stili, tarzı var. Helvacızade Gıda İlaç Kimya CEO'su Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil de pazarlığını yaptığı işin kaç para edeceğini çok iyi hesaplamış olarak masaya oturmayı prensip edinmiş. Hayatındaki en zorlu pazarlığı yemeklik yağ ve ilaç üretim tesisi yatırımları sırasında yaşadığını söyleyen Büyükhelvacıgil "Pazarlıkta taleplerimizi çok net tespit ederiz ve öncesinde karşı tarafı iyi dinleriz. Projelerimizin onların bilgi, birikim ve vizyonlarıyla gelişmesini isteriz" diyor.

Twigy terliklerinin sahibi Terterks'in yönetim kurulu başkanı Sinan Öncel de yurt içinde en büyük pazarlıkları büyük market zincirleriyle yaşadığını buralara doğru fiyata mal satabilmenin çok zor olduğunu söylüyor. Öncel, "Bizim için fiyat pazarlığında dönüm noktası olan Migros, Tansaş, Carrefoursa ile yaptığımız kıyasıya pazarlıklar oldu. Onlar fiyat kırmaya çalışıyordu, biz de ürünümüzü farklılaştırarak pazarlıkla geçireceğimiz zamanı azalttık" diyor.

Öncel, pazarlıkta başarının sırrının ise "Ürününüze güvenmek, limiti net olarak koymak ve o fiyatın altına inemeyeceğinizi kesin olarak belirtmek" olduğunu düşünüyor. C


AYHAN YAVRUCU
ALARKO HOLDİNG
GENEL KOORDİNATÖR

"CARRIER'LA YÖNETİMLE İLGİLİ MADDEDE TAKILDIK"

SABAHA DEK ANLAŞAMADIK

İş hayatımdaki en zorlu pazarlığı 1996 yılında Alarko Carrier'ı kurduğumuz dönemde yaşadım. Müzakereler gece saat 4'e kadar sürdü. Anlaşmadığımız madde yönetim kurulunun nasıl oluşacağı konusuydu. Hisselerimiz yüzde 50 eşit olduğu için eşit oranda temsili öngörmüştük. Ancak Carrier tarafı bunu kabul etmedi, biz de yönetimle ilgili maddede taviz vermedik ve konu çözülemeden sabaha kaldı. Sabah ise basın toplantısı düzenlenecek ve anlaşma imzalanacaktı.

ÜZEYİR GARİH SORUNU ÇÖZDÜ

Üzeyir Bey sabah Swiss Otel'e geldiğinde yönetim kuruluyla ilgili maddede anlaşmaya varamadığımızı anlattım. Ancak hem Üzeyir Bey hem de Carrier'ın CEO'su anlaşmazlığını önemli olmadığını sonrasında mutabakata varabileceğini söylediler. Bu anlaşmayı yapmaya karar verdiklerini belirttiler ve anlaşmayı imzaladılar. O maddeyi daha sonra düzelttik. Bu pazarlık bana hem patronun risk alma kabiliyetini hem zorlu bir pazarlığı nasıl kolay bir şekilde çözümlendiğini gösterdi.

İSPANYOL ORTAKLA PAZARLIK

Bizde böyle zorlu pazarlıkların sayısı çoktur. Ankara-Eskişehir hızlı tren projesini yaparken de İspanyol ortağımızla çok çetin görüşmeler oldu. Krediyi getirdikleri için tüm sistemi onlar yönetmek istiyordu. Bizse karşılıklı haklarımızın eşit şekilde tutulması için bastırıyorduk. Sonunda joint venture olmasına rağmen işi belli bir denge içinde bölerek müşterek bir yönetim kurulu kurduk. En sonunda işi zamanında, kaliteli bir şekilde bitirmeyi başardık.



MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

Türkiye-Çin ilişkilerinde sıçrama mümkün mü?

1989'dan bu yana Türk-Çin ilişkilerinin içinde hem diplomat hem OECD ve İEA yöneticisi hem uluslararası işadamı hem de stratejik danışman olarak yer aldım. En son, Kasım 2017'de Çin Hükümeti'nin daveti üzerine dört hafta süreyle Pekin, Tianjin, Harbin, Xian, Fuzhou, Şanghay, Shenzhen ve Hong Kong'da kapsamlı görüşmeler yaptım. Londra'ya dönmeden önce de önerim üzerine oluşturulan Çin'in yeni "Kuşak ve Yol" girişiminin uluslararası danışma kurulu eş başkanlığı görevine getirildim. Çin son 30 yılda çok değişti, dönüştü ama bizim cephede üç aşağı beş yukarı hep aynı dosya üzerinden çalışıyoruz. Son ziyaretlerden edindiğim izlenimlerim ışığında geleceğin "yeni ekonomik süper gücü" ile ilişkilerde olması gereken sıçrama için neler yapılabileceği üzerine görüşlerimi paylaşmak istiyorum.

İLİŞKİLERDE MEVCUT TABLO

Ticaret hacmi, tıpkı başka ülkelerin de şikayet ettikleri gibi, Çin lehine muazzam fazla veriyor. 26 milyar dolarlık ticarette ihracat payımız 2,5 milyar doları bile bulmuyor. 3,8 trilyon dolarlık varlıklarıyla dünyanın en büyük bankası İCBC ve Bank of China ülkemizde mevcudiyet kurdular ama bizdeki tüketici faizleri yüzde 12 düzeyindeyken Çin'de paranın maliyetinin yüzde 2,7 olmasına rağmen henüz Türkiye'ye Çin'den bir para akışı olmadı.

Çin'in yumuşak karnı olan ülkenin kuzeybatısındaki Uygur soydaşlarımızın durumu ilişkilerde en can alıcı gündem maddesi. Çin, ayrılıkçı Uygur hareketine destek verdiğimizi, yeterince iş birliği yapmadığımızı ileri sürüyor. 2013'te China Precision Machinery Import-Export Corporation'dan uzun menzilli hava ve füze savar sistemi satın alma niyetimizi ilan ettik. Patriot PAC-3, SAMP/T Aster 30 ve S-400 gibi rakipleri devre dışı bırakan fiyat ve teknoloji transferine dair uzun müzakerelerden sonra 2015'te iptal ettik.

Putin ve Nazarbayev, Türkiye'nin Şanghay İş Birliği Örgütü'ne tam üye olma girişimini destekliyor ama mevcut dengelerin sarsılmasından kaygı duyan Pekin'in henüz bize yeşil ışık yakmadığı anlaşılıyor. Bölgemizde İran, Çin bakımından, Türkiye'den daha önemli "köprübaşı" bir ülke. Suriye'deki yaklaşımımıza, (Tayvan örneği nedeniyle) KKTC ile ilişkiye uzak durduğu da bir gerçek.

Bardağın dolu tarafına bakarsak, özellikle Xi Jinping'in 21'inci yüzyılın en vizyoner projesi olarak görülen "Kuşak ve Yol Girişimi" çerçevesinde, Asya'nın en doğu ve en batısında yer alan iki ülke arasında ilişkiler gelecek vaad ediyor. 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrasında üst düzey ziyaretlerin sağladığı ivmeyle ilişkilerin yeniden olumlu bir çizgiye doğru yöneldiği görülüyor. "Kazan-kazan" bir ortaklık için öncelikle farklı bir liderlik, iş dünyası ve yeni nesil iddialı Çinlilerle çalışmak zorunda olduğumuzu kavramamız şart.

NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

Unutulmaması gereken şu: Çin dünyada giderek daha iyi eğitilen her beş kişiden birisine evsahipliği yapıyor, teknoloji liginde üst sıralara tırmanıyor. Doğu kıyı eyaletleri İspanya ile aynı düzeyde iken iç bölgelerde Afrika ile aynı statüde eyaletler var. Aralarındaki gelir ve gelişmişlik uçurumu giderek genişliyor. Süratle geliştirdiği ekonomik, diplomatik ve askeri kasları da onu 21'inci yüzyılın en önemli gücü yapacak. Şayet, her iki tarafın da yararına hizmet edecek, fizibilitesi yüksek projeler, yatırımlar ortaya konulabilirse, Çin ile birlikte hem Türkiye'de hem 56 ülkeyi kapsayan "Kuşak ve Yol" coğrafyasında önemli iş birlikleri gerçekleştirebiliriz. İki ülkenin rakip olduğu sahalarda bile iş birliği mümkün; iş, tamamlayıcılık noktalarının iyi tanımlanmasında ve siyasi desteğin Pekin'in anlayacağı dilde yansıtılmasında yatıyor.

Limanlar, otoyollar, demir yolları, boruhatları, yüksek voltajlı elektrik iletim şebekeleri, elektrikli araç ortak üretimi, yenilenebilir enerji tesisleri gibi alanlarda ortaklaşa çalışmalar yapılabilir. Ayrıca uydu teknolojisi, tarım teknikleri, ortak savunma sanayi imalatı, madencilik, Afrika, Ortadoğu, Güneydoğu Asya ve Orta Asya'da birlikte kalkınma yardımı ve ticari yatırım projeleri üzerinde çalışılması gibi alanlarda atılımlar gerçekleştirilebilir. Çin mallarının dağıtım üssü olabilmek için Doğu Akdeniz, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Trakya'da elverişli koşullarda antrepo imkanları yaratılabilir.

Türkiye ve Çin'in cumhurbaşkanlarının tayin edecekleri (diplomat, işadamı, asker, sanatçı ve akademisyenlerden oluşacak) 20 kişilik bir akil adamlar grubuna, bir "Türkiye-Çin 2028 strateji ve eylem planı" hazırlatılması, bunun uygulanmasının da düzenli olarak izlenmesi, varsa tıkanıklıkların açılması için siyasi müdahalelerin yapılması aciliyet arz ediyor.

Her şeyden önemlisi de, Sinolog insan sermayesine yatırım yapmak, yetişenleri doğru mecralarda kullanmak. C

BASF
We create chemistry

SPONSORLUĞUNDA

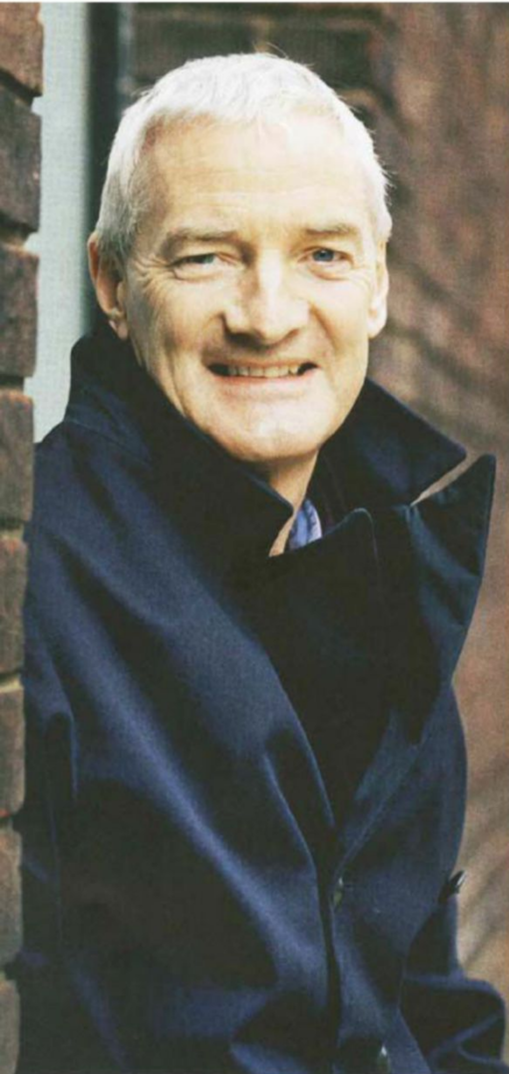
Akıllı Kimya

Sürdürülebilir bir gelecek için

Hayal kırıklığı buluşların temeli olabilir



Hayal kırıklığı buluşların temeli olabilir



Torbasız elektrikli süpürgeleri ve yüksek hızlı el kurutma makineleri sayesinde dünya çapında bir ün elde eden Sir James Dyson, "Küresel anlamda bir mühendis açığı var" diyor. 1978 yılında İngiltere'de tek ortaklı bir işletme olarak kurulan Dyson, 65 ülkede ürünlerini satıyor ve dünya genelinde binin üzerinde mühendis çalıştırıyor.

Dyson, iyi işler başarmak için tasarım mühendisliğinin gücüne inanıyor; fakat bu konudaki mühendis açığı onu endişelendiriyordu. Zaten sırf bu nedenle 2002 yılında gelecek nesilleri yetiştirmek amacıyla James Dyson Vakfı'nı kurdu. Dyson, "Mevcut talebi karşılayabilmek için yalnızca İngiltere'de yılda 69 bin mühendis yetiştirmeliyiz. Ancak şu anda bunun yalnızca bir kısmını yapabiliyoruz. Bu vakfı, işte bu düşüşle mücadele etmek için kurdum" diyor. Dyson, vakfın mühendislik mesleğini gençlere en az diğer yaratıcı endüstriler kadar çekici kılmasını umuyor.

Vakıf mühendislik, tasarım ve teknoloji alanlarındaki eğitimi destekliyor. Dyson, sınıflar ve çalıştaylar için sağladığı eğitimsel kaynakların "gençlerin tasarım mühendisliği için tutkularını ateşlemesine" yardımcı olan pratik deneyimler sağladığını söylüyor. Diğer yandan James Dyson Ödülleri, kazananların buluşlarını gerçekleştirmesi amacıyla verdiği 42 bin Euro değerindeki ödülle her yıl öğrencileri "belirli soruna çözüm üreten" tasarımlar geliştirmeye teşvik ediyor.

Dyson, geçtiğimiz yılların uluslararası kazananlarının gerçekten de iyi bir noktaya değindiğini söylüyor.

Örneğin Dyson ödülü

Sir James Dyson'un buluşları ona büyük bir ticari başarı ve uluslararası tanınırlık kazandırdı. İngiltere'deki endüstri tasarımcıları, James Dyson Vakfı ile gelecek jenerasyonun mühendislerine ilham kaynağı olmayı amaçlıyor.





sahiplerinden biri olan James Roberts, uygun enkübasyon yetersizliği nedeniyle her yıl hayatını kaybeden çok sayıda prematüre bebek problemine bir çözüm bulmak istedi. İngiltere'deki Loughborough Üniversitesi'nde öğrenci olan Roberts, 42 bin Euro değerindeki modern kuvöz sistemi ile aynı performansı sağlayan şişme bir kuvöz icat etti ve bu kuvözün üretimi, testi ve taşınması için yalnızca 351 Euro harcadı. Dyson, "Makinesinin prototipini daha yeni bitirdi ve şu anda gerçek hayat koşullarında test ediliyor" dedi.

Dünya genelinde her 10 bebekten 1'i prematüre doğuyor. Roberts, gelişmekte olan ülkelerde kullanılmak üzere, hastanelerde kullanılan normal kuvözlerin maliyetinin çok altında şişme kuvöz icat etti.

HATA BULUŞU KAMÇILAR

Zaman çok önemli bir unsursa azimli olmak da aynı şekilde çok önemli. Vakfın temel felsefelerinden biri de hata yapmaktan korkmamak ve hatalardan öğrenip bunları beklenmeyen bir şeye dönüştürmek. Öğrenciler bu süreçten zevk alıyor: Bir prototip geliştirmek, hangi unsurun çalışmadığını bulmak ve çizim tahtasına geri dönmek. "Hata buluşu kamçılar. Bir mucit olarak kararlı olmalı ve risk almaktan korkmamalısınız" diyor Dyson ve ünlü torbasız elektrikli süpürgesini geliştirmesinin 5 binden fazla prototip ile 5 yılını aldığını ekliyor. "Her prototip beni başarıya bir adım daha yaklaştırdı ya da süreçte nasıl ilerlediğimi bana hatırlattı. Bu tabii ki çok zor bir süreçti. Ancak hayal kırıklığı daha iyi buluşlar için bir katalizördür, bugün Dyson'da mühendislere aşıladığımız fikir de bu. Hayal kırıklığını tatmalı ve problemi anlamalısınız ki onu çözebilesiniz."

"Yeni yetişmekte olan bir mühendise tavsiye verecek olsaydınız bu ne olurdu" sorusunu "Sabır!" diye cevaplıyor Dyson. "Hayal kırıklığı ile beslendiyseniz ve uygulanabilir bir çözüme doğru ilerlediğinizi gördüyseniz, tüm zorluklara rağmen ısrar edin. Terslikler ve engeller elbet olacaktır. Fakat bunlar olmadan başarılı olmayı öğrenemezsiniz." ◘

Dyson hakkında

Sir James Dyson, Dyson Grup Başkanı ve Baş Mühendisi. Mühendis olmadan önce İngiltere'de Kraliyet Sanat Koleji'nde (Royal College of Art) mobilya tasarımı ve iç tasarım okudu. İlk torbasız elektrikli süpürgesi G-Force 1983 yılında Japonya'da tanıtıldı ve 1993 yılında İngiltere'de bir fabrika açtı. 2002 yılında, James Dyson Vakfı kuruldu ve 2014 yılında Cambridge Üniversitesi'nde teknoloji merkezi oluşturmak için 11,2 milyon Euro bağışladı.

Hünerli kabarcıklar

Yatakların, metalden yapılma otomobil kasalarının ve çikolatalı keklerin tek bir ortak noktası var: O da hepsinin içinde köpük olması. Peki köpükle doldurulan bu malzemeleri geleceğin ürünü yapan özellikler neler olabilir?

Dr. Björn Braunschweig için günün sonunda dinlenmek kolay değil. İşten sonra bir bira içmeye çalışsa da Almanya'da Erlangen-Nuremberg'de, yer alan Friedrich-Alexander Üniversitesi'nin (FAU) Gelişmiş Materyaller Mühendisliği Mükemmeliyet Merkezi'nde görev yapan araştırmacı, bardağının üstündeki köpükten gözlerini alamıyor. Neden Bavyera'nın yerel birasında yan masadaki Guinness®'ten daha hızlı patlayan, daha büyük baloncuklar var? Braunschweig bu durumu şöyle açıklıyor: "Koyu İrlanda birası, karbonlama işleminde kullanılan nitrojen gazının Alman fıçı birasında kullanılan karbondioksitten sıvı içinde daha az çözünür olması nedeniyle çok daha kararlıdır." 30'lu yaşlardaki bilim adamının köpükler hakkında bildiği çok şey var. Kendisi 2014 yılında, köpükler üzerinde temel bir araştırma yürütmek üzere beş yıllık bir proje için Avrupa Araştırma Konseyi'nden gelecek vaat eden araştırma liderlerine verilen 1,5 milyon Euro'luk bir hibe aldı.

GELİŞEN PAZAR

Fonun o kadar projenin arasından köpüklere yönelik bir araştırmaya yönlendirilmesi biraz ilginç olsa da köpüğün parlak bir geleceğe sahip oldukça çok yönlü bir materyal olduğu biliniyor. Örneğin Styrodur®'un katmanları sadece yalıtım için kullanılmıyor. Aynı zamanda binalarda depremlerin neden olduğu gerginliği de azaltıyor. Bu sayede planlamacılara aktif sismik bölgelerde bina inşa etmek için ihtiyaç duydukları özgüveni sağlıyor. Koşucular, BASF'nin köpük boncuklarından üretilen ayakkabılarını giydiklerinde daha az enerji kullanıyor. Bunun nedeni ayakkabının dinamik tabanının darbenin hemen ardından ilk şekline dönmesi. Daha önce sadece lateksle şiltelerde ve yastıklarda yüksek elastikiyet seviyesi elde edilirken, artık aynı elastikiyeti ve ayrıca nefes alabilirlik ve uzun ömürlülüğü poliüretan köpükler sayesinde elde edebiliyoruz. Braunschweig, "Köpükler, gelişen bir pazar. Hava kabarcıkları materyali son derece hafif hale getiriyor ve köpükler, aşırı derecede adapte olmanın büyük avantajına sahip" dedi. Hafif araç yapısında köpükler, sağlamlık ve ağırlık arasında optimal denge sağlıyor. İlk bakışta, metalik köpükten yapılan bir taşıt gövdesi, geleneksel olanla aynı sertliğe sahip gözüküyor. Ancak bir çarpışma olduğunda köpük, kırılıp ayrılmıyor. Bunun yerine plastik bir deformasyona uğruyor ve hava yastıklarına benzer bir şekilde darbeyi emebiliyor. Belirli özelliklere sahip köpükler oluşturabilmeleri için araştırmacıların, en küçük molekülden kabarcığın kendisine kadar köpüğü her yönden anlaması gerekecek. Gaz ve sıvının veya gaz ve katı maddenin ayrı kabarcıklarda bir araya geldiği arayüz özellikle önem teşkil ediyor. Hangi moleküler bileşenler bu yüzeyi kararlı hale getirir? Buradaki moleküllerde hangi etkileşimler meydana gelir?

Köpükler hücre yüzeyleri nedeniyle kullanım esnekliğine sahip. Karbonil demir tozuyla kaplanan polistren köpük küreler, metalik köpüğü tüy gibi hafifletiyor. Aynı zamanda som metal malzeme gibi de sağlam tutuyor. Köpük otomobil ve uçaklarda kullanıldığında yakıt tüketimini ve karbondioksit salımını azaltmaya yardımcı oluyor.

LEZZETLİ SUNUMLAR

Araştırmacılar bu sorulara daha iyi yanıtlar vermeye başladığında, köpüklerin özelliklerini kontrol edebilen ve öngörebilen bir "moleküler alet çantası" oluşturma hedeflerine o kadar yaklaşacak. "Akıllı köpükler", geleceğin neler sunabileceğini gösteriyor. Bu köpükler, ışık gibi harici uyarıcılara tepki göstererek özelliklerini değiştirebiliyor. Braunschweig, kabarcığın yüzeyinde yer alan hareketli molekülleri kabarcığın negatif basınç altında genişlemesini ve köpük yapısında "hasar görmüş" hücreleri geçici olarak kapatmasını sağlayan kendinden iyileşen köpüklerde bunun önemli bir role sahip olabileceğine inanıyor. Akıllı köpükler de yalıtım materyallerinin geri dönüşümünde faydalı olabilir: "Artık ihtiyaç kalmadığında, bir köpük kolaylıkla katlanabilir. Geriye kalan materyal asıl hacminin sadece binde birine inebilir ve böylece kimyasal bileşenlere erişmek çok daha kolay olabilir."

Diğer yandan gıda sektörü, köpüğün tamamen farklı özellikleriyle ilgileniyor. Erlangen'deki araştırmacılar, "Son kullanım tarihine kadar kaliteyi sabit tutmak için köpükleri kullanmak mantıklı" diyor. Köpüklerin içinde yer alan kabarcıklar daha büyük bir yüzey alanı sağlıyor ve böylece aromaları daha kısa sürede ortaya çıkarıyorlar. Ve köpükler, söz konusu kalori olduğunda genelde hafif olmalarından dolayı sağlıklı beslenmeyi sevenlere hitap ediyor. ◻



Yukarıdan gelen sessizlik: Barselona kentinde, ses emici Basotect panelleriyle odaların akustiğini geliştiren Barceló Raval tasarım oteli.



Pekin'deki su sporları merkezinin iç mekanında kullanılan köpük paneller ile güvenli ve dekoratif bir ses yalıtımı sağlanıyor.

Öncü düşünür - öncesi

ALESSANDRO VOLTA

Kimyasal olarak elde edilen elektrik: İtalyan fizikçi, ilk çalışan pil olan voltaik pili, 1800 yılında Londra'daki Kraliyet Derneği'ne tanıttı.

18'inci yüzyılın sonlarında Avrupa'da elektrik üretimi bir gizemdi ve hatta sihirli olduğu düşünülüyordu. Festival sanatçıları basit elektrostatik jeneratörlerle etkileyici bir gösteri yaratıyordu. Ancak elektrik çağını başlatan asıl atılımı gerçekleştiren Alessandro Volta oldu. Bu bilim adamı ve mucit, elektriğin daha uzun süre akmasını sağlayan ilk cihazı geliştirdi.

Volta, küçüklüğünden beri ne istediğini biliyordu. Gençlik zamanlarında kendi kendine elektriğin temellerini öğrenmişti. 18 yaşındayken amcasının ve vasisinin isteklerine karşın deneysel bilimler okumaya karar verdi. Bu doğru karardı. Daha sonra özellikle elektrik bilimi alanında çığır açan çalışmalar gerçekleştirdi. Volta, statik elektrikten elektrostatik yük üretmeye yönelik basit bir cihaz olan kullanışlı bir elektrofor geliştirdi. Como, İtalya'daki yerel lisede fizik öğretmeniyken 1776'da yanıcı gaz metanı keşfetti ve bunu Volta pistolü olarak bilinen bir alet oluşturmak için kullandı. Gazlı çakmağın önceki nesli sayılan bu pistol, metanın yanmasına neden olan elektrikli bir kıvılcım meydana getirdi. İki yıl sonra Volta, İtalya Pavia Üniversitesi'nde deneysel fizik profesörü oldu.

1787'de burada kariyerinin zirvesine ulaştı. Alessandro Volta çeşitli metalleri birleştirdi ve birbirleriyle temas ettiklerinde metallerin farklı derecelerde yüklendiğini fark etti ve bu da elektrik potansiyeli yarattı. Bu bilgiyi voltaik pili ile uygulamaya koydu.

Volta'nın icadı ilk pratik, kullanılabilir elektrik akımı kaynağıydı. Tüm elektrikli dünyamız, ampul, elektrik jeneratörleri ve elektrikli motorlar da dahil olmak üzere bu temele dayanıyor. Yaptığı çalışma, 1802'de ilk topluca üretilen pilin temelini oluşturdu. Alessandro Volta meşhur oldu: Londra merkezli Kraliyet Cemiyeti, Volta'yı o zamana kadarki en yüksek bilimsel onur olan Copley Madalyası ile ödüllendirdi. Napolyon da bilim adamını takdir ediyordu. Ona senatörlük görevi ve daha sonraları kont unvanı verdi. Ancak Volta'nın hayatının en büyük onurunu yaşamaya ömrü vefa etmedi. Ölümünden 54 yıl sonra 1881'de Paris'teki ilk Uluslararası Elektrik Sergisi'nde elektrik potansiyeli birimine onun adı verildi: Volt.



İtalyan bilim adamı Alessandro Volta (1745-1827), pilin mucididir ve elektrik ölçüm birimi olan volt'a adını vermiştir.

VOLTAİK PİL

Alessandro Volta bir elektrik kaynağı olarak metalleri keşfetti. Bu bulgu, katmanlar halinde birbiri üzerine yerleştirilen ve tuzlu suya batırılmış kartonla ayrılan çinko ve bakır disklerden yapılmış voltaik pili geliştirmesini sağladı. Bu "galvanik hücre", çinko disklerin elektronları saçıp elektron fazlalığı ve dolayısıyla negatif bir yük oluşturması suretiyle elektrik voltajı üretir. Öte yandan bakır, çinko elektronlarını absorbe ederek elektron eksikliği ve pozitif bir yük meydana getirir. Artı ve eksi kutuplar (voltaik pilin iki ucu) birbirine bağlandığında, bir elektrik akımı olur. Bugün bile pek çok pil, örneğin küçük ölçekli işitme cihazı pilleri, bu ilkeye göre çalışıyor.

CAPITAL Ocak 18

Öncü düşünür - sonrası

MICHAEL THACKERAY

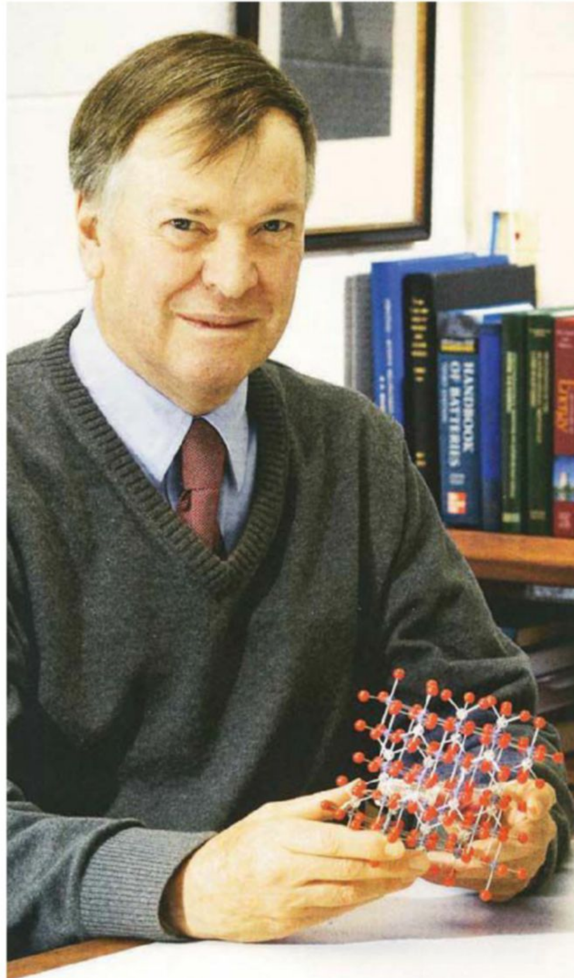
Güney Afrika kökenli kimyager, temiz enerjiyi kullanmada kilit bir teknoloji olan lityum pillerin geliştirilmesinde öncü bir bilim insanıdır.

Güney Afrika'nın Pretoria kentinde büyüyen Dr. Michael Thackeray, küçüklüğünden beri bilime ilgi duyuyordu. Kimya ateşi içine ilk kez, Cape Town Üniversitesi'ndeki ikinci yılında, kristallerinin güzelliğini keşfettikten sonra düştü. Thackeray, "Bir ışık yandı" diyor ve devam ediyor: "Kendimi bu alanda çalışırken görebiliyorum dediğimi hatırlıyorum."

1973'te yüksek lisansını tamamladığında, "dağınık piller" üzerine bir kariyer yapmak aklının ucundan geçmiyordu. Ancak Pretoria'da Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Konseyi'ne (CSIR) katıldığında, Orta Doğu'da petrol krizi çıktı ve bu kriz sonucunda, yeniden şarj edilebilir pillerin geliştirilmesi konusunda dünya genelinde bir yarış başladı. Thackeray'nin CSIR'deki danışmanı Johan Coetzer, kristalimsi gümüş-iyon-iletken katı elektrolitleri araştırmaya başlamış, bu da Thackeray'e kristal yapılar ile elektrik enerjisi arasındaki ilişkilere ilişkin ilk bakış açısını kazandırmıştı. Yeni yüksek sıcaklıkta sodyum ve lityum pil teknolojileri üretmek için beraber çalıştılar.

1981 yılında, ailesiyle birlikte Oxford'a taşındı ve spinel oksit elektrotların oda sıcaklığındaki davranışını araştırmaya başladı. Lityum ekleme reaksiyonları üzerindeki araştırması, bugün elektronik cihazlarda ve elektrikli otomobillerde hakim olan yeniden şarj edilebilir teknoloji olan lityum iyon pillerde çeşitli spinel elektrot malzemelerinin kullanılmasını sağladı. Thackeray, 1994 yılından beri Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan kâr amacı gütmeyen Argonne National Laboratory'deki ekibin başında yer alıyor. Bu ekip sabit enerji depolamaya yönelik katı halli lityum-polimer pil materyalleri geliştiriyor ve lityum iyon pillerin performansını ve güvenliğini artıran kompozit elektrot yapıları tasarlıyor.

67 yaşındaki Thackeray, hala yapı içine bir spinel bileşen ekleyerek kompozit elektrotları ilerletme konusunda çalışıyor. Thackeray, "Bu yaklaşım aslında ümit vaat edici gözüküyor," diyor ve ekliyor: "Biz ayrıca metal oksit yapılardaki oksijenden enerji elde etmenin yolunu da arıyoruz ki bu daha zorlu bir görev." ◻



Dr. Michael Thackeray, Illinois, Argonne Ulusal Laboratuvarı'ndaki Elektrokimyasal Enerji Depolama Bölümü'nün onur üyesidir.

SPİNELLERİN AÇIKLAMASI

Spineller, lityum iyonlarının üç boyutlu olarak hareket edebildiği kübik bir yapıya sahip kristallerdir. Bu yapı, iyonların iki elektrot arasında ileri ve geri gitmesiyle pilin şarj olma ve boşalma sürecini önemli ölçüde hızlandırıyor. Dr. Michael Thackeray, Oxford Üniversitesi'nde, lityumun oda sıcaklığında demir oksit ve manganez oksit spinellerin içine yerleştirilebileceğini keşfetti; bu bulgu, ucuz ve daha güvenli elektrotlarla sonuçlanmıştır.



ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

TELETIP ŞİRKETLERİ NASIL ETKİLEYECEK?

TRENDLER

Diyelim ki iş yerinde birden kendinizi kötü hissettiniz. Ofisinizin köşesindeki dijital kiosk'a birkaç adım atıp oradan telefon veya video bağlantısıyla bir doktora danışacaksınız. Ekrandaki doktorunuz sizin ateşinizi, nabzınızı, kan basıncınızı ölçebilecek ve gerekliyse en yakındaki eczaneye bir dijital reçete gönderecek. Geleceğin iş dünyasında çalışan sağlığı hizmeti, teletıp (telemedicine) dediğimiz bu yöntemle verilecek. Hatta ABD'de kısmen bunun örnekleri görülmeye başlandı. "American Well" ve "Doctor on Demand" gibi teletıp şirketleri, sağlık hizmetlerini artık şirketlerin kapısına getiriyor. The National Business Group on Health (Sağlık Hakkında Ulusal İş Grubu) adlı kuruluşun 148 büyük işverenle yaptığı araştırmaya göre şirketlerin yüzde 90'ı, 2017'de çalışanlarına bazı teletıp hizmetlerini sağlarken 2018'de bu oran yüzde 95'e çıkacak. 2019 itibariyle ise tüm şirketlerin bu hizmeti çalışanlarına sağlaması bekleniyor.



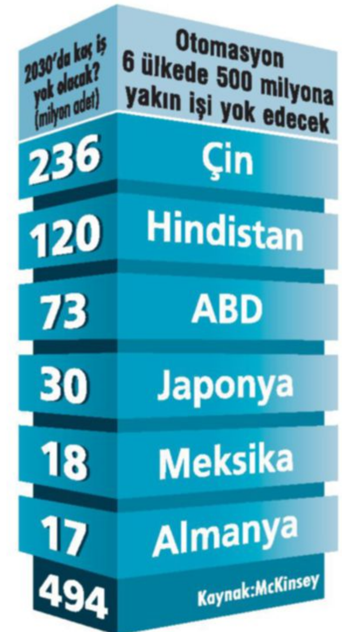
Teletıpta sadece iş alanında değil genelde hızlı bir büyüme mevcut. Grand View Research'ün son raporu, 2017 sonunda 23 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşan global teletıp pazarının 2025'te 113 milyar dolara çıkacağını öngörüyor.

İş dünyasındaki yükselen ilginin nedeni ise sağlık harcamalarının son 5 yılda her yıl yüzde 5 artması. Amerikan Tıp Birliği (AMA) doktor görüşmelerinin yüzde 70'inin telefonla halledilebileceğini, şirketlerin teletıp uygulaması sayesinde çalışan başına yılda 300 dolar tasarruf edebileceğini söylüyor. Ayrıca gereksiz doktor ziyaretlerini yüzde 60 azaltarak iş kaybını da düşüreceği için teletıp opsiyonunun şirketler için vazgeçilmez olacağının altını çiziyor.

GELECEK

MAD MAX KAÇINILMAZ MI?

Gelecekte ihtiyaçlarımızın kolayca karşılanacağı ve medeniyeti daha da iyileştirmeye odaklanacağımız bir Star Trek dünyasında mı, yoksa insanlığın kendi kendisini yok edeceği bir Mad Max distopyasında mı yaşayacağız? Duke Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Araştırma Direktörü ve Silikon Vadisi girişimcisi Prof. Vivek Wadhwa'ya göre bunu tamamen teknolojiyle ilgili seçimlerimiz belirleyecek. Wadhwa, geçtiğimiz aylarda yayınlanan "The Driver in the Driverless Car: How Our Technology Choices Will Create the Future" (Sürücüsüz Arabadaki Sürücü: Teknolojik Seçimlerimiz Geleceğimizi Nasıl Şekillendirecek?) kitabında, kaderimizi belirleyecek seçimlerin kalbine "eşitlik ve adalet" ilkesini koyuyor. Ona göre teknoloji, birkaç 10 yıl içinde açlık, hastalık, eğitim gibi insanlığın en büyük sorunlarına çare bulacak. Burada Star Trek senaryosunu mümkün kılacak olan ise çözümlere zengin, fakir herkesin eşit erişiminin sağlanması olacak. Bir diğer önemli konu da "sisteme herkesi dâhil etmek". Wadhwa, örneğin sürücüsüz arabaların ölümlü kazaları minimize edeceğini, araç paylaşımını artırarak trafiği ve hava kirliliğini azaltacağını söylüyor. Ama bunun sadece ABD'de nakliyat, dağıtım ve taksicilik gibi alanlarda 5 milyon kişinin işsiz kalmasına neden olacağını da hatırlatıyor. Ona göre endüstriler birer birer yıkıldığında toplumsal isyanlar çıkacak ama bunun tek nedeni işsizlik olmayacak. Wadhwa, "İnsanlar dışlandıklarını düşünecek ve iş kaynaklı kimlik duygularını kaybedecek" derken sadece teknolojiye değil onun yıkıcı etkisinden acı çekecek kitlelerin geçiş sürecine de odaklanılması gerektiğini söylüyor ve ekliyor: "Aksi halde Mad Max'i yaşamamız kaçınılmaz olur."



TARIM

"İNSANSIZ" DÖNEM BAŞLIYOR

Tarımda pek çok alan yapay zekâ, robotik sistemler (robotics) ve drone'lar yoluyla otomatikleştirildi. Ancak şimdiye kadar başından sonuna (ekme, dikme, izleme ve ürün toplama) bir insanın tarlaya adımını atmadan gerçekleşen bir süreç olmamıştı.

İngiltere'de Harper Adams Üniversitesi robotik mühendisleri tarafından geçtiğimiz eylül ayında arpa üretimi üzerine gerçekleştirilen "Hands Free Hectare" adlı projede, ilk defa "insansız tarım" yapıldı. İngiliz hükümeti inovasyon fonundan 200 bin sterlin finansmanla gerçekleşen projede, mühendisler bir traktörü modifiye edip biçerdöveri kamera, lazer ve GPS sistemleriyle donattı. Uzaktaki bir "kumanda odasından" gereken müdahalelerde bulunmak için de bir drone ve robot kepçeyi tarlayı izleme, çeşitli yerlerinden örnekler kazıp taşıması için kullandılar. Bir yıl süren pilot proje, geleneksel yöntemlerle yapılan arpa üretimine kıyasla birkaç ton daha az ürün verip birkaç kat daha pahalıya mal olduğu için şimdilik hemen ticarileşmesi beklenmiyor. Projenin mimarlarından Jonathan Gill, yöntemin ilk olarak ortalama çiftçi yaşının 70 olduğu Japonya gibi ülkelerde adapte edilmesini beklediklerini söylüyor. Gill'e göre önümüzdeki dönemde çiftçilerin "tam otomasyon" sayesinde en büyük kazancı "zamanlama" konusunda olacak: "Çiftçilerin işleri çoğunlukla hava durumuna bağlı. Hava tahmini verilerine bağlı bir otonom traktör, gece saat 03:00'te dahi bu koşulları değerlendirip inisiyatif alarak önleyici ilaçlama yapabilir. Böylelikle hem ürün kaybı hem verimsizlik azalacak."

Araştırma şirketi Tractica'ya göre 2016 başında 3 milyar dolar olan tarımsal robot pazarı, 2020'de 16,8 milyar dolara, 2024'te ise 73,9 milyar dolara ulaşacak.

2018 TEKNOLOJİ TÜYOLARI

YENİ YIL

Geçtiğimiz haftalarda iş ve teknoloji dünyasının global liderleri San Francisco'daki AI Summit'te (Yapay Zekâ Zirvesi) toplanarak şirketlerin yapay zekayı 2018'de işlerine nasıl uygulaması gerektiğine kafa yordu. Zirveden CEO'lara yeni yıl tavsiyeleri özetle şöyle:

Sadece teknolojiye odaklanmayın: Yapay zekâyı kullanacağınız durumları sadece teknolojik değil işinizle direkt alakalı donelerle seçmek uzun vadede çok önemli.

Pratikliği amaçlayan bir portföy oluşturun: Hem işinizi hemen etkileyecek hem size uzun vadede faydalı olacak projelere yoğunlaşın. JD.com'un robotikten sorumlu müdürü Hui Cheng, zirvede yapay zekâyı sadece egzotik projelerde değil doğru CV bulma, stok yönetimi ve kalite kontrol gibi işlerde de kullandıklarının altını çizdi.

Ekibinizi unutmayın: İşiniz için gereken yapay zekâ çözümlerini geliştirirken ekibinizdeki uzmanlara kulak vermeniz önemli. Fedex Data Uzmanı Clayton Clouse, şirketin kamyonlarını optimize ederken çözüm geliştirmede operasyonel ekibin kilit rol oynadığını söylüyor.

Kullanıcı deneyimini önceliklendirin: Her teknolojik çözüm gibi yapay zekâ da ancak kullanıcılar tarafından benimsenirse başarılı olur. Mercedes-Benz'in Ar-Ge direktörü Kal Mos, S sınıfı Mercedes arabaları geliştirirken kullanıcılara "Aracın onlara bir hedef adres önermesini isteyip istemediklerini" sorduklarını anlatıyor.

Yönetim kurulunda yapay zekâyı irdeleyin: Yapay zekâ en alttan en üste tüm çalışanları etkiler ve herkesin bu konuda bilgi sahibi olması önemli. Derin öğrenme, robotik ve otomasyon gibi kavramlara herkes hâkim olmalı.

Yapay zekânın yatırım geri dönüşünü anlayın: Bir diğer önemli nokta yapay zekânın size nasıl bir maddi dönüşü olacağı. Bunu hem geleneksel (gelir artışları, başarılan hedefler) hem de yeni metrikler (otomasyonla tasarruf ettiğiniz zaman, iş gücü) kullanarak başarabilirsiniz.

Geleceğin iş gücünü gerçekleştirin: Şirketlerin insan ve dijital iş güçlerinin nasıl bir arada var olacağı üzerine akıl yürütmesi gerekiyor. Hangi işler insanlar tarafından yapılmaya devam edecek? İnsan işçileri nasıl eğitmeli? Üst yönetiminiz bu soruları cevaplamaya çalışmalı.

Yapay zekâyı strateji ve planlama için kullanın: Gittikçe daha çok şirketin yapay zekâyı strateji ve planlama için kullanacağı öngörülüyor. Halihazırda yapay zekâ simülasyonları bazı şirketler tarafından yeni piyasalara giriş gibi kararlar için kullanılmaya başlandı.





John A. Davis

Cambridge Aile Şirketleri Enstitüsü

CEO değişikliğinde Ralph Lauren'den neler öğrenebiliriz?

Ralph Lauren Corporation ve onunla aynı adı taşıyan kurucusu 1,5 yıl boyunca Bay Lauren'in yerini alması için ardı ardına iki CEO değişikliğine gitti. Kurucu bir CEO'nun yerine bir başkasını getirmek ilk kuşak aile şirketleri için en meydan okuyucu arayışlardan biridir. Bir kurucunun şirket içinde devasa bir etkisi vardır, alınacak tüm kararların merkezindedir ve organizasyona duygusal olarak çok bağlıdır. Kurucu CEO'nun yerine bir başkasını getirmek üstesinden gelinemeyecek bir meseleymiş gibi görünebilir, bazen birden fazla denemeyi gerektirebilir. Ancak bir kurucu yerine doğru veliahtı tayin etmek için harekete geçildiğinde atılacak yanlış adımlar öngörülebilecek kadar kolay olmayabilir.

RALPH LAUREN'İN İLK VELİAHTI

2015 Kasım'ında Stefan Larson'a Ralph Lauren'in Beau Brummel'e erkek kravatları sattığı ilk günlerinden itibaren 50 yıl boyunca elinde tuttuğu CEO'luk unvanı verildi.

Daha önce Old Navy'nin dümeninde bulunmuş 42 yaşındaki Bay Larson'ın bu göreve atanması dikkatle planlanmış ve bilinçli bir geçiş döneminden çok Ralph Lauren hisse senetlerinin değerinin neredeyse yarı yarıya düşmesine karşı panikle verilmiş bir tepkiymiş gibi görünüyordu. Bu şirket yükselen Y kuşağının hızla değişen moda tercihlerine tepki vermekte olağanüstü yavaş kalmıştı ve Bay Larson'ın modayı yakında takip etme ve maliyet tasarrufundaki geçmiş performansının şirketteki aşağı yönlü gidişatı tersine çevirebileceği umulmuştu.

Ve Bay Larson iki yılı dahi bulmayan görev süresinin ardından bugün kurucunun "yaratıcı yönelim" kavramıyla ters düştüğü gerekçesiyle devre dışı bırakıldı. Bu şirket onun yerine Gucci ve Hugo Boss gibi şirketleri yönetmiş, deneyimli bir lüks markalar uzmanı Patrice Louvert'e teslim edildi.

YANLIŞ OLAN NEYDİ?

Geriye dönüp bakıldığında Bay Larson ile Bay Lauren'in aynı şirket vizyonunu paylaşmadıkları çok net bir şekilde görülebilir. Bu organizasyon Bay Larson'ın getirdiği değişiklikler konusunda kurucu, CEO ve üst yönetim arasında aynı hizada durmuyormuş gibi görünüyordu; çok sayıda üst yönetici şirketin seçtiği yeni rotasından hiç de memnun değildi. Şirketten sürpriz bir şekilde çok sayıda yeteneğin ayrılması daima yanlış CEO seçimi yapıldığının bir işaretidir. Ve bu kararın alınmasının ardında muhtemelen başka faktörler de olabilir. Peki daha farklı neler yapılabilirdi?

KURUCUNUN İŞİ DEVRİ KONUSUNDA 5 DERS

1) CEO geçiş sürecine aktif bir şekilde direktörler kurulunun liderlik etmesi şart ve bu işe erkenden başlanması gerek. Başarılı bir devir teslim süreci genellikle 5-7 yıl sürer ve ona stratejik ve objektif olarak bu kurul liderlik yapar.

2) Uyum çok önemlidir. Veliahtın şirket ortaklarının özellikle de kurucunun şirketle ilgili hedef ve standartlarını benimsemesi ve şirketi



geleceğe taşıyabilecek liderlik becerilerine ve deneyime sahip olması şarttır. CEO'nun karakterinin, kişiliğinin ve değerlerinin kurucu ve aileyle tam anlamıyla uyuşması da kesinlikle çok önemlidir. Ve bu süreçte ailenin yeni CEO'yu gerçekten çok sevmesi de işleri fevkalade kolaylaştırır.

3) Kurucunun veliahtından şirketin bugüne kadar yaptıklarını gerçekten çok takdir etmesi beklenir. Yeni gelen CEO'nun şirkette kendisinin gelmesiyle akıllıca bir yaşam başladığına inanması durumunda genellikle ortalık karışır. Yeni CEO şirketin kendi hedeflerini tutturabilmesini sağlayacak değişiklikler yapacaktır ve bunların içinde bozucu faaliyetler, yetenek değişikliği veya eklenmesiyle şirketteki bazı insanların canını sıkmak da olabilir. Yeni CEO'nun kurucunun "bebeği"nde köklü değişiklikler yaparken büyük bir hassasiyetle yaklaşması gerekir. Bay Lauren'in arzu uyandıran lüks markalar yaratma ve şirketin geleceğini şekillendirmedeki yeteneği gibi kurucunun kilit katma değer yaratma kapasitelerinde değişiklik yapılacak durumlarda bu çok gereklidir.

4) Çoğu kurucu gözünü yeni CEO'dan ayırmamak için yönetim kurulu başkanı olarak "uygulayıcı başkan" rolüne soyunur. Oysa yönetim kurulu başkanı rolü yeni gelen liderin kuyusunu kazacak şekilde CEO pozisyonuna yapışık kılık değiştirmiş bir unvan değildir. Aksine yönetim kurulu başkanının yeni CEO'ya organizasyonu değiştirmekle uğraşırken tepeden üst seviyede destek sunması gerekir. Yönetim kurulu başkanı yeni CEO'nun uygulamaya koyduğu değişiklik taktiklerine inanmak zorundadır. Eğer bu olmaz ise ne yeni CEO'ya destek çıkan kimse kalır ne de yeni CEO'yu ciddiye alan kimse.

5) Yeni CEO'yu düzenli olarak şirket ortakları ve aile üyeleriyle tanıştırın. Burada iki yönlü bir diyaloğu teşvik edin. CEO'nun şirket ortaklarının değerlerini anlaması, onları el üstünde tutması ve onların şirketinin başarılı olmasını istemesi şarttır. Her ne kadar bunların bir kısmı yönetim kurulunda yapılabilirse de şirket ortakları ve aileyle kurulacak yüz yüze ve düzenli iletişimlerin katkısı çok daha büyüktür.

Kurucu CEO geçişleri karmaşık ve bir hayli meydan okuyucudur ve ayrıca onlarda şirketi şaha kaldırma veya felce uğratma potansiyeli de vardır. Ancak öngörülü, zaman ayrılarak, yeterli şeffaflıkla ve ortak amaçla tasarlanarak yapılmaları halinde onlar aile şirketlerinin modası hiç geçmeyen üç hedefi olan hissedar değeri oluşturmalarına, büyümeyi sürdürmelerine ve ivmelerini korumalarına fevkalade yardımcı olur. C



ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Ekibinize nasıl ilham verirsiniz?

Son yıllarda iş dünyasındaki gelişmeler ve hızlı değişim, çevik ve dinamik bir çalışma ortamını gereklilik haline getirdi. Yalnızca tepelerde değil, uç noktalarda, olayların geliştiği yerlerde hızlı ve doğru kararlar almak önem kazandı. Ayrıca çalışan profili de değişti. Artık insanlar, kendilerine söyleneni yapmak değil, işlerinde anlam bulmak ve yaptıklarının bir amaca hizmet ettiğini görmek istiyor. Bu gelişmeleri doğru okuyup liderlik davranışlarını ayarlayabilen şirketler daha başarılı olmaya başladı. Bildiğimiz "idareci" modelindeki yöneticilik de artık geçersiz hale geldi ve iyi liderlik ihtiyacı ön plana çıktı.

Kendi ekibindeki insanlara yöneticilikten öte liderlik yapan kişiler daha başarılı oluyor ve daha iyi iş sonuçları alıyor. Başarılı liderlerin önemli bir özelliği, takımlarındaki kişilere ilham verebilmesi. Çalışanlara ilham verebilmek için her şeyden önce liderlerin kendi aynaya bakmalı. Kendi heyecanlı ve motive olan bir lider, doğal olarak çalışanlarını yaratıcı birşeyler yapma şevkiyle doldurabilir. Heyecanının ekibiyle paylaşan bir lider, onların önünü de açarsa ciddi bir dinamizm yaratabilir.

ÇALIŞANLAR NELERDEN ETKİLENİR?

Bugünün işleri her zamankinden daha çok iş birliği gerektiriyor ve bu işbirliğinin yalnızca tepede değil, çalışanlar düzeyinde olması şart. Her şeyden haberdar olmak isteyen yöneticiler ve insiyatif kullanmayıp her şeyi yukarı soran çalışanlar şirketleri müthiş yavaşlatan şeyler. Çalışanların işi yürütebilmek için gerekli sorumluluğu alması ve işi geliştirmek için fikirler yaratabilmesi lazım. Çalışanlara güven veren, destekleyici ve motive edici bir liderlik olmadan da bunu sağlamak oldukça zor.

Meşhur Macar psikolog Mihaly Csikszentmihalyi yüksek odaklanmalı bir zihin durumunu "Akış" olarak tanımlıyor. Akış halinin bazı özellikleri; göreve tam bir odaklanma, hedeflerin netliği, zaman kavramının kaybolması, deneyimin kendisinin ödüllendirici olması ve görev üzerinde bir kontrol duygusu olarak sayılabilir. Mihaly, hayattaki en iyi anların pasif gevşeme durumları değil, vücut ve zihnin zor ve değecek bir şeyi başarmak üzere gönüllü bir eforla limitlerine kadar zorlanmasıyla ortaya çıktığını söylüyor. İnsan böyle bir havaya girdiği zaman hem çok yaratıcı olabilir, hem de yaptığı işten çok zevk alabilir. Liderlerin tavırlarıyla akış zihin durumuna giren ekipler de çok başarılı olabilir.

Liderlerin ilham verici olmasının bir yolu, ortaya bir vizyon ve zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedefler koymaları. Tabii ki vizyonun ekiple paylaşılması ve çalışanların da hesap verebilir olması lazım. İnsanlara yalnızca neye hizmet ettiğini bilmedikleri görevler verip onları büyük resmin dışında bırakmak doğru olmaz ve çalışanları yılgınlığa götürür. Birlikte bir şeyi başarıyoruz hissi çok önemli. İnsanlar kendilerini bir parçası hissettikleri işlerde daha başarılı olur. Her kişinin yaptığı katkının farkında olmak ve ilgiyle yaklaşmak da katkı duygusunu artıracaktır mutlaka.

"Bugünün şirketlerinin ilham veren liderlere ihtiyacı var."

GÖNÜLLÜ TAKİPÇİLER YARATMAK

Ekiplere ilham veren bir durum da liderlerin kolları sıvayıp ön cephede onlarla yer alması. Liderin önde gitmesi ve rol modellik yapması herkesin moralini yükselten ve gönüllü takipçiler yaratan bir davranış. Bunu iyi beceren bir örnek Steve Jobs idi. Steve Jobs aynı zamanda müthiş bir hikaye anlatıcıydı. Liderin ellerini zaman zaman kirletmesi çok motive edici olabilir, tabii her şeyin ince detayını sorgulayan bir mikro-yöneticiye dönüşmediği sürece.

Kaliteli çalışanlar için aranan bir özellik, işte kişisel gelişim imkanları bulabilmeleri. Bu nedenle birçok yüksek performanslı kişinin olduğu ve bunların birbirini güdülediği ortamlar çok cazip. Kendini geliştirme fırsatı denilince yalnızca eğitim değil, ortamdan öğrenme de anlaşılmalı. İşin içinde bir öğrenme fırsatı olması çok ilham verici bir şey. Bu anlamda çalışanların belli konularda diğerlerine eğitim vermesini sağlamak da iyi bir yöntem.

İlham verici liderlik çalışanları tanımayı gerektiriyor. Çalışanların hepsi farklı kişilikler oldukları için herkese aynı şekilde uygulanabilecek bir formül yok. Her çalışana ilham veren davranış farklı olabilir. Çalışanlar bazı yeteneklerinin de farkında olmayabilir. İlham verici olmak her kişinin içinde yatan becerileri keşfetmek ve bilemekle başlıyor.

İlham verici liderler deneyim ve bilgi birikimlerini kullanarak çalışanlara yardımcı ve yol gösterici olur, önlerindeki engelleri kaldırır. Ekipteki insanlara güvenerek başarılı olabilecekleri konusunda inanç duygusu aşılar. Onları angaje edip içlerindeki gücü ve gerçek potansiyeli ortaya çıkarırlar. Bugünün şirketlerinin hem sonuç alan hem de ilham veren liderlere ihtiyacı var. C

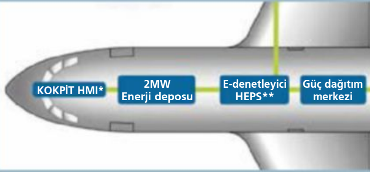
Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Ocak 2018

www.siemens.com.tr

SIEMENS

20XX



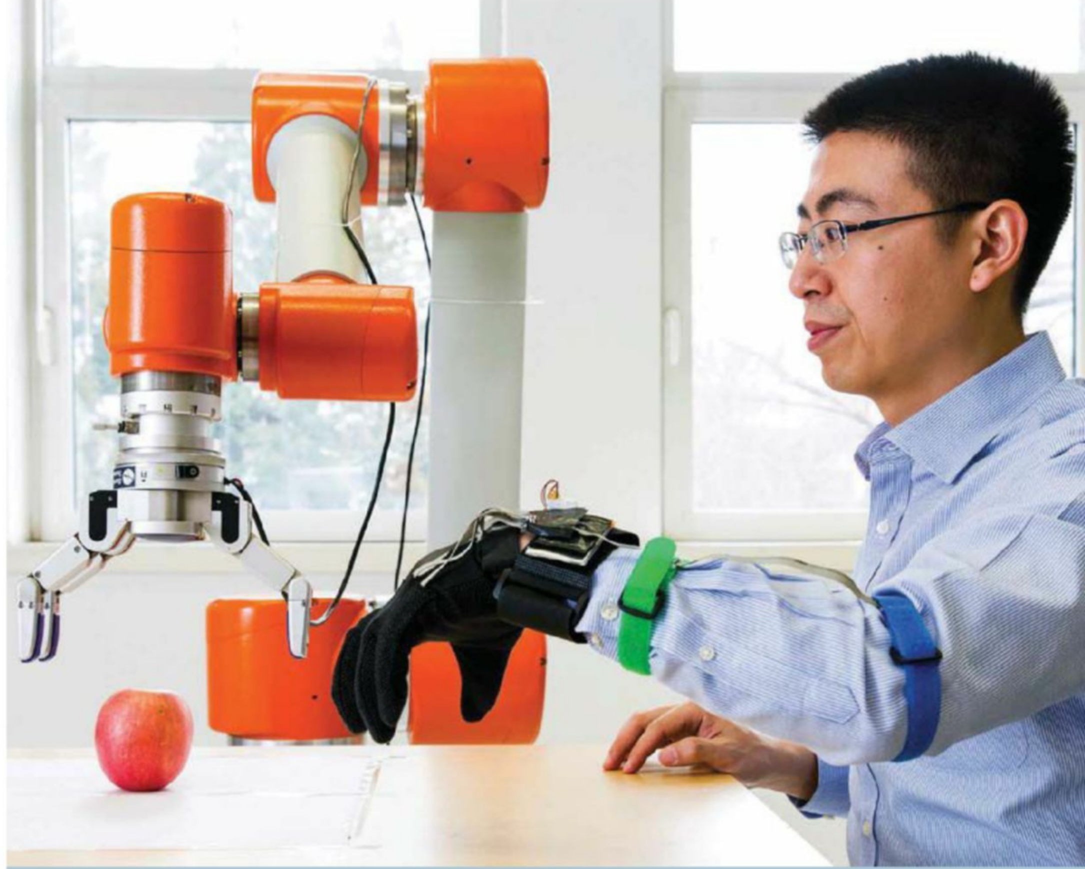
Airbus, Rolls-Royce ve Siemens hibrid-elektrikli bir uçak geliştiriyor

Siemens, Airbus ve Rolls-Royce hibrid elektrikli bir itiş sistemini ilk defa oldukça büyük bir uçakta test etmek istiyor.



Mükemmel çok araçlı yolculuğa doğru

Sera gazı salımlarını dikkate değer oranda azaltmak istiyorsak, sadece enerji cimrisi elektrikli arabalar kullanmak yeterli olmayacak. Siemens farklı ulaşım araçlarının mükemmel bir şekilde birleştirilmesini, böylelikle bireysel araçlara bağımlılığın azaltılmasını mümkün kılacak teknolojiler geliştiriyor.



Binlerce kelimeye eşdeğer bir eldiven

Çin'de Siemens araştırmacılarından oluşmuş bir ekip endüstriyel ortamlarda yarınların insan-robot etkileşimlerini mümkün kılacak temel işlevleri araştırıyor. Bu çalışmanın kilit kısmını ise insan elinin hareketlerini, işaretlerini ve basınç seviyelerini algılamakta ve aktarmakta ve dolayısıyla robotlara çeşitli nesnelerle güvenli bir şekilde nasıl ilgileneceklerine dair karmaşık komutlar verilmesinde kullanılabilecek bir veri eldiveninin geliştirilmesi oluşturuyor.

Entegre ulaşım çözümleri



M. Rauf Ateş

Ben Anadolu yakasında, denize yakın sayılabilecek bir yerde oturuyorum. İşim, Avrupa yakasında, Mecidiyeköy'de... Toplantılarımın önemli bölümünü, günü verimli kullanmak amacıyla Beşiktaş-Bebek-Emirgan hattında gerçekleştiriyorum. Trafikten kurtulmak ve zaman kazanmak amacıyla deniz yolunu (Vapur, motor ve deniz taksi) kullandığım çok oluyor. Kandilli-Bebek arasını, 45 dakika yerine, 5 dakikada alıyorum. Ancak, arabayı bırakıp denizden karşıya geçince karşınıza "ulaşımın entegrasyonu" sorunu çıkıyor. Seçenekler çok sınırlı. Yağmur varsa taksi bulmak mucize... O nedenle de deniz ulaşımı, bence yeterince gelişmiyor, sınırlı bir payda kalıyor.

İlerleyen sayfalarda İsviçre'de gerçekleştirilen uygulamayı okuyunca bu deneyimi paylaşmak istedim.

Siemens'in desteğiyle, Santk Gallen'de Südostbahn adlı demiryolu şirketi tarafından gerçekleştirilen "abilio" adlı mobilite platformu, bu soruna bir çözüm sunuyor. Bu uygulamayı kullanan vatandaş, profiline kayıtlı güzergahı seçtiğinde, seyahat zincirinin bir parçası olarak sürücünün arabasını da hesaba katıyor. Tren istasyonuna geliyor, arabanızı parka bırakıyor, trene biniyorsunuz. Orada inip, ister otobüs ya da kayıtlı bisikletle hedefinize gidiyorsunuz. Bunu da bir mobil istasyon üzerinden, akıllı uygulama ve entegre bir şekilde yapıyorsunuz.

Bu ne kadar denizciliği de içine alacak şekilde İstanbul'da mümkün, bilmiyorum. Ancak, gelecek bu yönde ilerliyor, bizim de ona hazır olmamız gerekiyor.

Hepinize iyi bir yıl diliyorum.

Saygılarımla...

İÇİNDEKİLER



Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazıişleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 95

Yönetim
Satış Direktörü ve Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

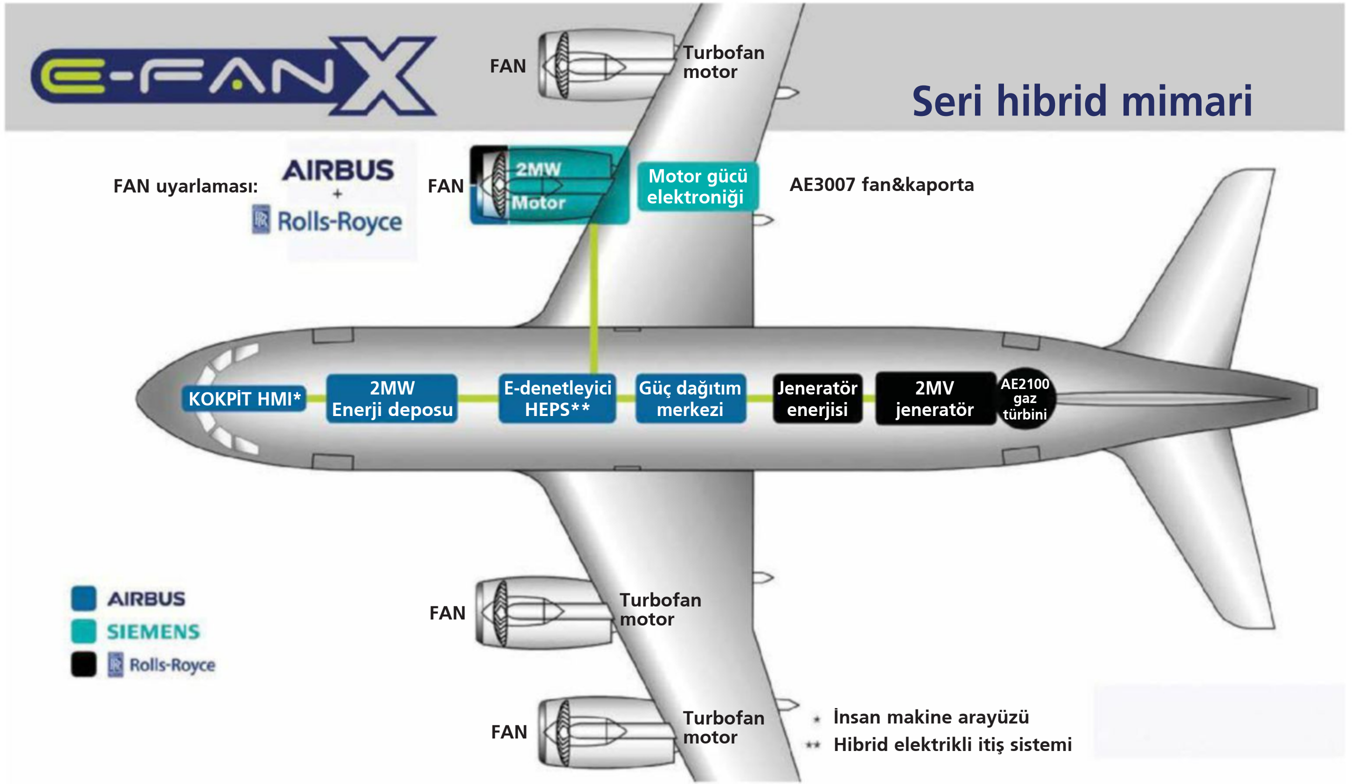
Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-24, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca
Grup Başkan Yardımcısı Funda Baykal
Teknik
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com



Airbus, Rolls-Royce ve Siemens hibrid elektrikli bir uçak geliştiriyor

Siemens, Airbus ve Rolls-Royce hibrid-elektrikli bir itiş sistemini ilk defa oldukça büyük bir uçakta test etmek istiyor. Bugün bu 3 şirket işte bunun duyurusunu yapıyor. Temel olarak bir uçuş test platformu olan ve 100 koltuklu Bae146'yı baz alan bu uçağın ilk uçuşunun 2020 yılında yapılması planlanıyor. Siemens'in elektrikli uçuşla ilgili tüm faaliyetlerini şemsiyesi altında topladığı bir bölümü olan Siemens eAircraft'ın Başkanı Dr. Frank Anton ile Siemens eAircraft'ta E-Fan X'den sorumlu proje yöneticisi Wulf Roscher röportajımızda bu devrimci projeyi tartışıyor.

İlk defa 2020 yılında havalanması planlanan bir hibrid-elektrikli yolcu uçağın demo sürümü olan E-Fan X'in yaratılması için 3 büyük şirket birlikte çalışıyor. Bu ortaklıkta Siemens iki megavat gücünde olacak elektrikli bir itiş sistemi geliştiriyor ve onun hafif itiş sistemlerindeki dünya rekorunu yeniden kırması bekleniyor. Bu itiş sistemi 2016 yılında başlayan Airbus-Siemens iş birliği çerçevesinde şekilleniyor. Ancak E-Fan X'in kendisi bu kapsamın dışında geliştirilecek.

Dr. Frank Anton: Kariyerine Jugend Forscht yarışmasının kazananlarından biri olarak çok erken yaşlardayken başlamıştı. Bochum, Bonn ve Grenoble'da fizik eğitimi aldı. Siemens'te parçacık hızlandırıcısı geliştiricisi, manyetik rezonanslı tomografi geliştirme başkanı, cerrahi X-ışınlı sistemlerin yönetim direktörü, tıbbi teknolojiler satış başkanı ve çekiş gücü iş birimi başkanı olarak çalıştı. Bugün kendisi elektrikli test platformlarını uçurmaktan çok hoşlanan hevesli bir havacı olduğundan kendine çok uygun bir iş olan eAircraft start up birimine liderlik yapıyor.

Wulf Roscher son 23 yıldır Siemens'te çalışan br elektrik mühendisidir. Bu süreç boyunca kendisi otomasyon ve sürüşle ilgili çeşitli pozisyonlarda görev aldı. Son 4 yıldır ise yüksek çıktılı sürüş sistemlerinde eAircraft proje müdürü olarak çalışıyor. Ona göre bu meydan okuyucu pozisyon sadece bir işten çok daha fazlası anlamına geliyor. O bunu fosil yakıtlara olan bağımlılığı büyük ölçüde azaltacak bir sıçrama tahtası ve dolayısıyla gelecek kuşaklar için gezegenimizin sağlığına muazzam bir katkı olarak görüyor. Bu bağlamda o bu hedefe varılması için her gün kişisel katkıda da bulunuyor, işe bisiklet ile gidip geliyor.

Siemens açısından bu proje kendi mevcut eAircraft faaliyetleri bakımından ne anlama geliyor?
Frank Anton: 2016'da Airbus ile başlattığımız ortaklığımızın ardından bu büyük uçuş denemesi eAircraft için hibrid-elektrikli geleceğe doğru atılan çok önemli bir adım olacak. İlk örneği ve onun elektrikli itiş sistemini uçuş esnasında test ederek bu yıkıcı inovasyondan havacılıkta nasıl faydalanacağımızı öğreneceğiz.

Uzaktan kumandalı insansız hava araçları ve ultra hafif sportif uçaklardaki mevcut sürüş sistemlerimiz sayesinde zaten havacılık endüstrisine girmiş durumdayız.

Ayrıca geçenlerde kentsel alanlarda kullanılmak üzere planlanmış bir uçan taksi olan CityAirbus'ın prototip bir motorunun da sunumunu yapmıştık.

Biz artık ticari bir uçakla ilgili ilk çözümü geliştirmek için bu özelliklere sahip motorların geliştirilmesinde edindiğimiz deneyimden yola çıkıyoruz: Yani 50 ila 150 arasında yolcu koltuğu kapasitesi olan hibrid-elektrikli büyük bir yolcu uçağını. Bu ilerleme sayesinde yolcular çok daha sessiz ve sürdürülebilir bir yoldan taşınabilecek.

Tam olarak ne yapmayı planlıyorsunuz?
Wulf Roscher: Bugüne kadar eAircraft tarafından geliştirilmiş elektrikli itiş sistemlerinin ve bizim dünya rekoruna sahip sürüş sistemimizin bir megavat'ın (MW) dörtte biri kadarlık çıktısı olurdu. Oysa bugün biz Extra 330LE modelimizde kullanılandan yaklaşık 8 kat daha güçlü olacak bölgesel uçuşlar için 2 MW'lık elektrikli itiş sistemi geliştiriyoruz. Bölgesel bir uçağın kanatlarına yerleştirilecek bunun gibi 4 ila 8 arasında değişen motor ile bir uçağın pervaneleri veya fanları çalıştırılabilir. Bizim uçuş denememizde ise elektrikli itiş sistemi, gücünü uçak gövdesindeki bir türbinle çalışan bir jeneratörden alacak. Kalkış ve tırmanış sırasında da bu sistem her biri 700 kilovat güce sahip lityum-iyon akülerle desteklenecek.



Anton: Biz ilk uçuşunun 2020 yılında yapılmasının planlandığı bu test uçağının dört jet türbinininden birinin yerine 2 MW'lık elektrikli itiş sistemini yerleştirmeyi düşünüyoruz. Böylesine güçlü bir elektrikli motorun bir uçağın kalkışına destek olması açısından bu bir ilk olacak! Ardı ardına yapılacak testler boyunca diğer bir türbinin yerini de elektrikli bir itiş sisteminin alacağını şimdiden hayal edebiliriz.

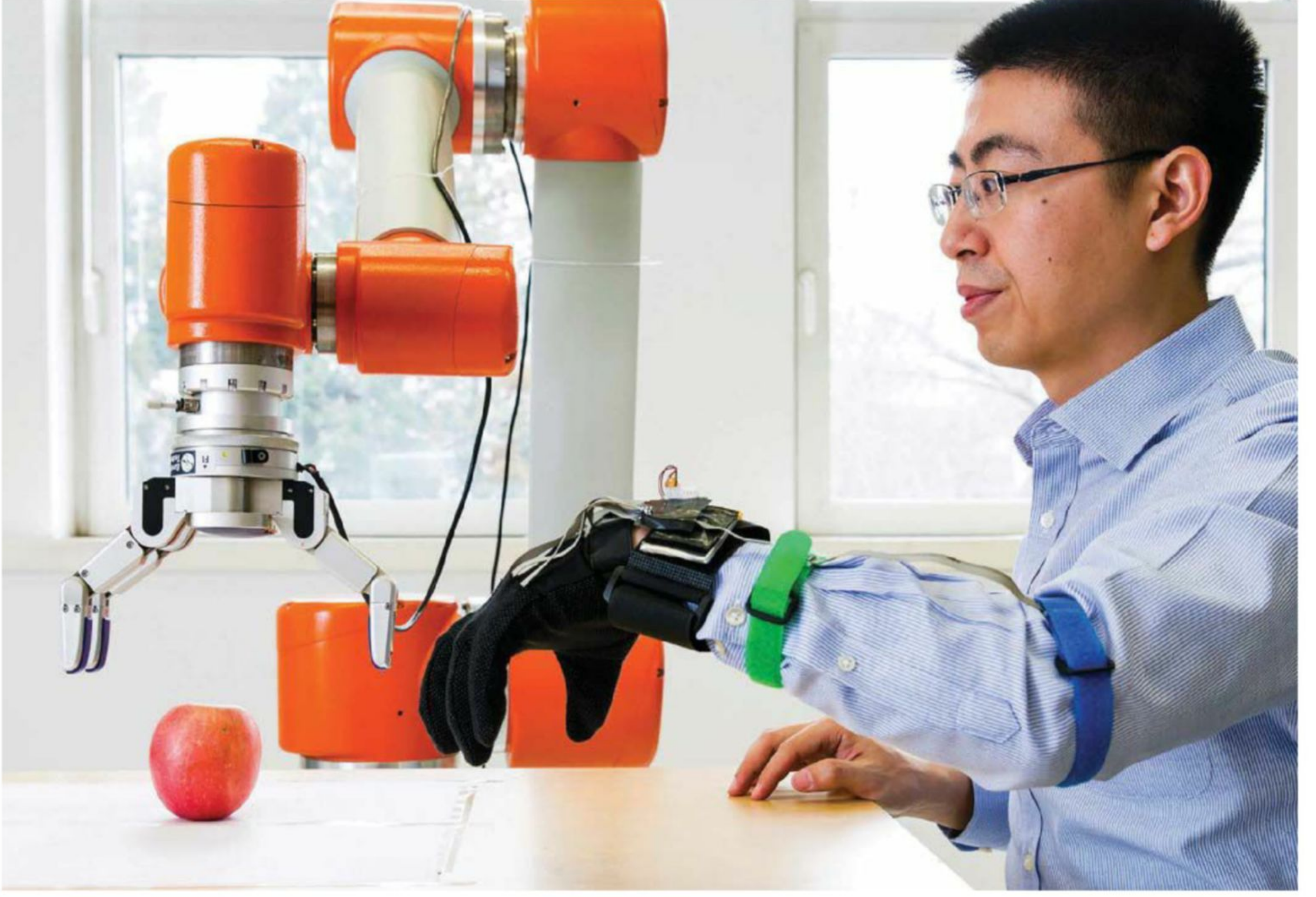
Peki böylesine güçlü bir sürüş sistemi hem çok ağır olmayacak hem de inanılmaz derecede yer kaplamayacak mı? Her ne kadar elektrikli ulaşımın çok sayıda avantajı olsa da böylesi bir sürüş sistemi verimli olabilecek mi?
Roscher: İleri hafiflik teknikleri ve yüksek teknolojili malzemeler üzerine yaptığımız kapsamlı araştırmalar sayesinde artık sürüş sistemlerimizin ölçeğini ve ağırlığını ciddi boyutta azaltabilecek duruma gelmeyi umuyoruz. Her ne kadar dünya rekoruna sahip önceki motorumuz motor kütlesinin kilogramı başına 5,2 kW'lık kesintisiz performans çıktısı elde etmiş olsa da biz bu performansı 2 MW'lık motorumuzda ciddi oranda artırmak istiyoruz.

Anton: Burada işin sırrı ne malzemelerde ne de topolojide yatıyor. Bahsettiğimiz olağanüstü hafif itiş sistemleri sadece ve sadece bilinen tüm fiziksel ve teknik etkileri hesaba katan bir Siemens simülasyon yazılımı olan SimcenterTM sayesinde geliştirilmekte ve yaratılabilmektedir. Biz bu teknolojiden faydalanarak adım adım dijital ikizler yaratıyor ve böylece prototiplerimizi sanal ortamda optimize ediyoruz. Bu sayede sadece geliştirme hızımızı artırmakla kalmıyor, aynı zamanda çok daha güçlü makinelerle de ortaya çıkıyoruz.

Peki proje ortaklarına düşen roller ne?
Anton: Genel entegrasyon ve test uçuşları ile enerji depolama sistemlerinin sağlanmasından Airbus sorumlu olacak. Rolls-Royce ise 2,5 MW'lık bir türbin ile elektrikli itiş sistemimiz için gerekli elektrik enerjisini sağlayan tümleşik bir jeneratörü temin edecek. Dönüştürücü için gerekli elektrikli motorun yanı sıra Siemens de enerji dağıtım sistemini kuracak. Bence bu üç büyük oyuncu, ortaklığa giderek benim Avrupa'nın dört bir köşesine hibrid-elektrikli yolcu uçaklarıyla uçma hayalime bizi bir adım daha yaklaştıracak uçuş denemesini hayata geçiriyor!

Julia Hetz

Siemens araştırmacısı Dr. Yue Zhuo bir robotun bir elmayı kavrayabilmesi için bir veri eldiveninden faydalanıyor. Gelecekte robotlar sadece karmaşık ürünleri imal etmekle kalmayacak, aynı zamanda küçük partilerde mal üretimine de esnek şekilde uyum gösterebilecek ve her şeyden önemlisi de insanlarla doğrudan iş birlikleri kurarak çalışabilecek.

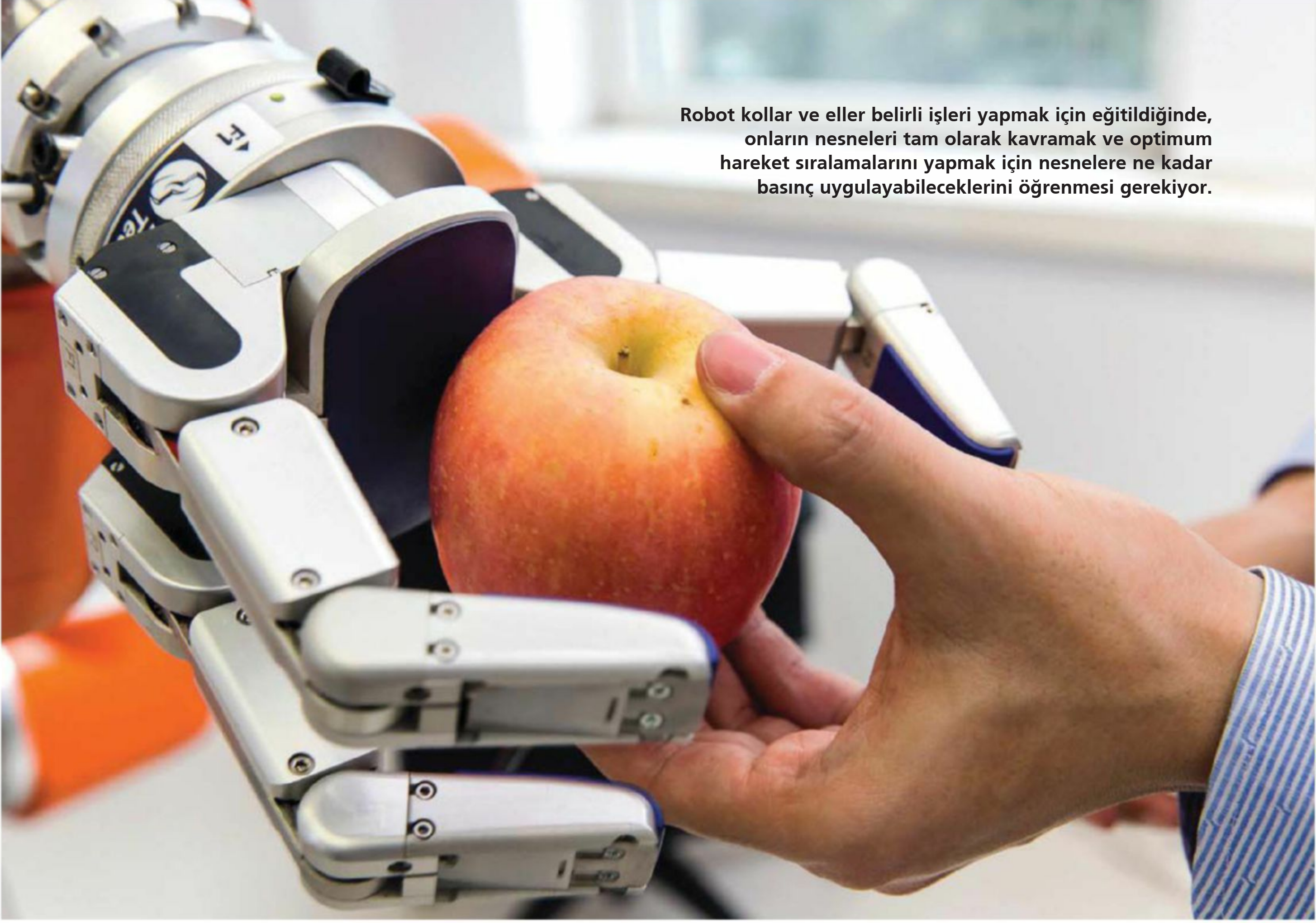


Binlerce kelimeye eşdeğer bir eldiven

Çin'de Siemens araştırmacılarından oluşmuş bir ekip endüstriyel ortamlarda yarınların insan-robot etkileşimlerini mümkün kılacak temel işlevleri araştırıyor. Bu çalışmanın kilit kısmını ise insan elinin hareketlerini, işaretlerini ve basınç seviyelerini algılamakta ve aktarmakta ve dolayısıyla robotlara çeşitli nesnelerle güvenli bir şekilde nasıl ilgileneceklerine dair karmaşık komutlar verilmesinde kullanılabilecek bir veri eldiveninin geliştirilmesi oluşturuyor.

Çin'de Siemens araştırmacılarından oluşmuş bir ekip endüstriyel ortamlarda yarınların insan-robot etkileşimlerini mümkün kılacak temel işlevleri araştırıyor. Bu çalışmanın kilit kısmını ise insan elinin hareketlerini, işaretlerini ve basınç seviyelerini algılamakta, aktarmakta ve dolayısıyla robotlara çeşitli nesnelerle güvenli bir şekilde nasıl ilgileneceklerine dair karmaşık komutlar verilmesinde kullanılabilecek bir veri eldiveninin geliştirilmesi oluşturuyor.

1952 yılında ilk defa ortaya çıktıklarında endüstriyel robotlar ağır, durağan, insanoğluna düşman ve sadece önceden programlanmış yinelemeli işleri yapabilecek kapasitede olan makineler



Robot kollar ve eller belirli işleri yapmak için eğitildiğinde, onların nesneleri tam olarak kavramak ve optimum hareket sıralamalarını yapmak için nesnelere ne kadar basınç uygulayabileceklerini öğrenmesi gerekiyor.

olarak görülmüştü. Her ne kadar bu özellikleri genel anlamda geçerliliğini halen koruyor olsalar da mikroelektronik, sensörler, ağlar ve algoritmalarda süregelen gelişmeler yepyeni bir yarı-otonom robotlar çağının kapısını aralıyor.

Ayrıca birbiriyle çelişirmiş gibi görünen 2 eğilimin yakınsaması da önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına neden oluyor: Ürün karmaşıklığındaki artış ve kişiselleştirilmiş çözümlere yönelik talepteki artış. Sonuçta ise ekonomik anlamda kolaylıkla yeniden konuşlandırılabilen ve her şeyden önemlisi insanlarla yan yana birlikte güvenli bir şekilde çalışabilen hafif-siklet robotlarla tanımlanan esnek imalat kavramı gibi yeni bir odakla yüzleşiliyor. Bu özellikler daha da evrimleştikçe, onlar Almanya'nın "Endüstri 4.0" konseptinde ya da diğer adıyla nesnelerin internetinde hayali kurulan kısa döngülü, küçük partili üretimin kapılarını açmanın yanı sıra kendilerinin otonom birer asistan olmaları yolunda devrimci ilk adımların atılmasını da sağlayacaklar.

Bir eldiven ile "konuşmak"

Bu yol şu anda Siemens'te dikkate değer araştırmalara konu oluyor. Örneğin Çin'de Siemens Kurumsal Teknolojiler'in (CT) "Otonom Sistemler Devrimi" projesinin bir parçası olarak bir araştırmacılar grubu endüstriyel ortamlarda yarınların insan-robot etkileşimlerini mümkün kılacak köklü işlevsellikleri keşfetmekle meşgul. Bu gibi etkileşimlerin kurulmasında ilk bakışta doğal dil işleme sanki çok gelecek vaat eden bir adaymış gibi görünüyor. Zira o sadece çok verimli olmakla kalmayıp aynı zamanda çok da olgunlaşmış bir teknoloji (örneğin Apple'ın Siri'si). Ancak gürültülü fabrika kurulumlarında uygulandıklarında kesinlikle ideal oldukları söylenemez. CT araştırmacıları bu bilgiler ışığında insan elinin hareketlerini ve işaretlerini algılamakta ve dolayısıyla robotlara karmaşık komutlar verilmesinde kullanılabilecek bir veri eldiveni geliştirmeye çalışıyor.

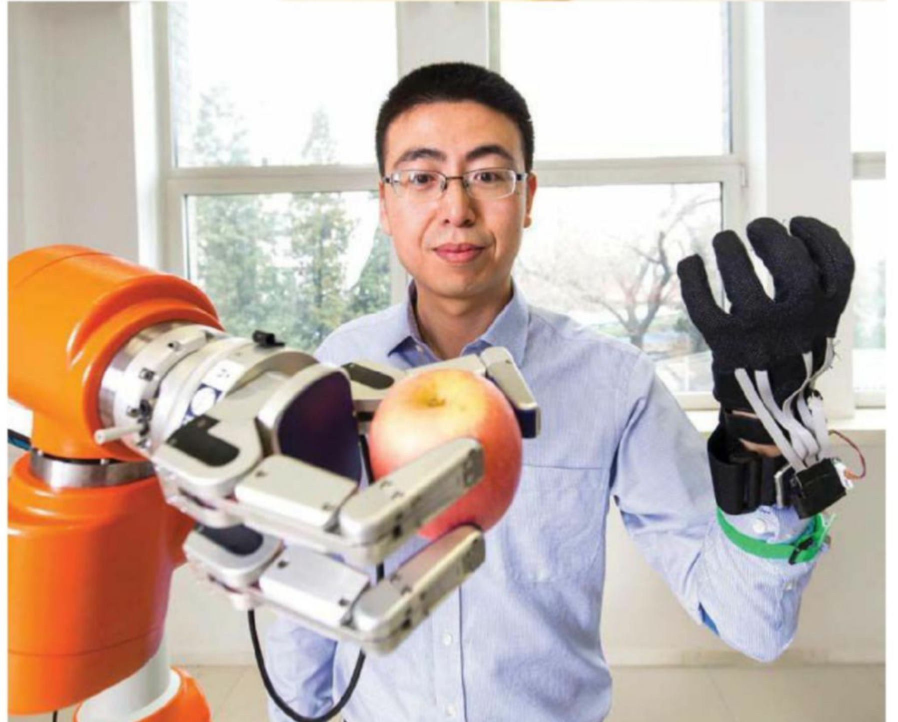
Veri eldiveni şu anda 2.0 sürümünde. Eğim ve atalet sensörleriyle donatılmış ve biyomekanik modellemeden faydalanan bu eldiven bir kullanıcının kolunun ve tek tek parmaklarının hareketlerini algılayabiliyor ve sonrasında konum ve yükseklikle ilgili verileri "pratisyen" bir robot kola aktarıyor ve uzaktan kontrol ya da hareket optimizasyonu için yardımcı oluyor. Kablosuz teknolojinin gücünden faydalanan atalet sensörleri bir kullanıcının hareketlerini algılayabilmek için bacaklara, çeneye ve insan vücudunun diğer kısımlarına da takılabilir ve böylece biyomekanik bir modelin kolaylıkla kurulumunu sağlayabilirler.

Robotik kollar ve eller belirli işleri yapmak için eğitildiklerinden,

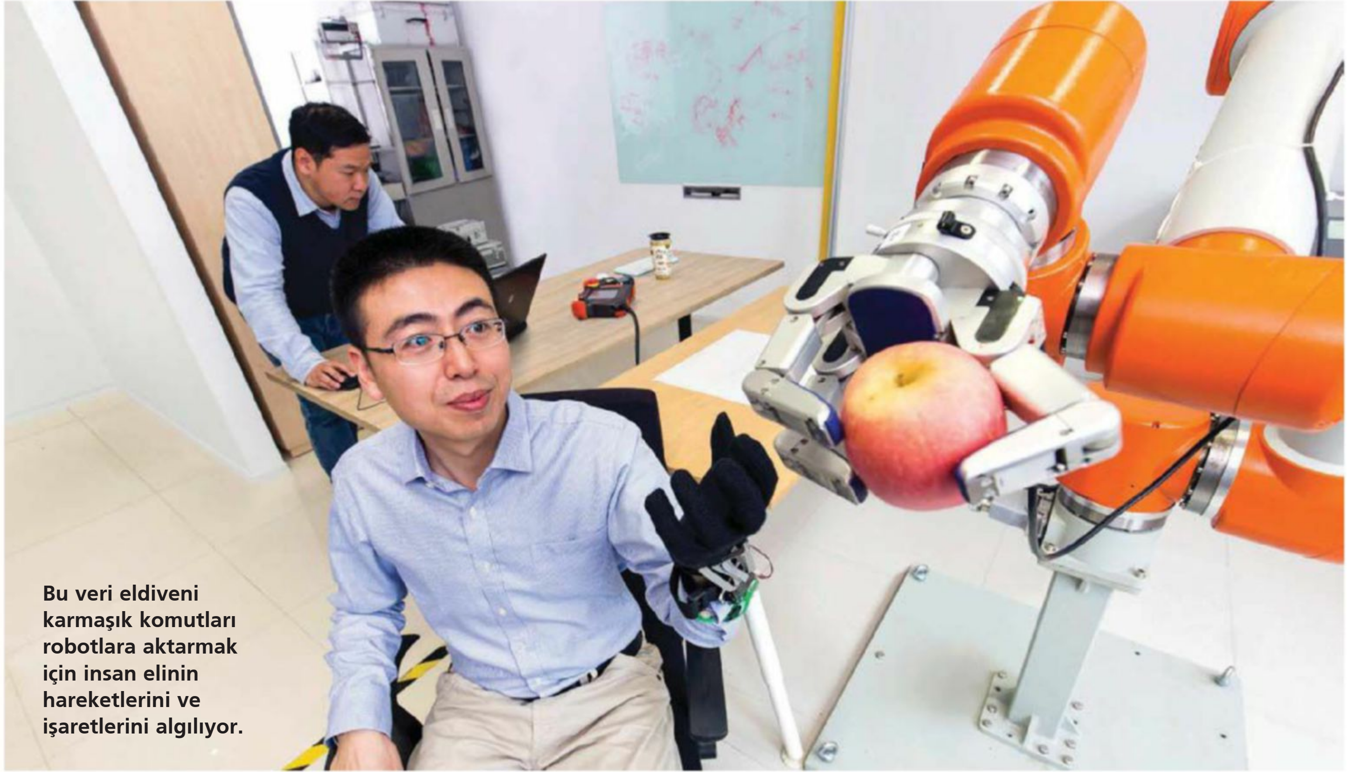
Dr. Yue Zhuo liderliğindeki Pekin'deki CT araştırmacıları bir veri eldiveni geliştiriyor.

onların optimum bir şekilde kavramak ve hareket ettirmek için geniş bir yelpazede yer alan nesnelere ne kadar basınç uygulayacaklarını öğrenmeleri gerekir. Örneğin bu prototip eldivende insan ile robot arasındaki etkileşim devresini kapatan bir güç geribesleme işlevi var. Veri eldivenimizin parmak uçlarındaki mikrokontrolcüyle çalıştırılan piezoelektrik seramik bileşenler sayesinde bu eldiven belirli bir nesneyle ilgilenirken uygulanması gereken doğru basınç seviyesine tekabül eden farklı frekanslarda ve genişliklerde titreşimler üretebiliyor. Bir robot kol bu verileri aldıktan sonra kendi basınç sensörlerince sağlanan anlık geribeslemeler sayesinde doğru basıncı uygulayabiliyor.

Veri eldivenleri ayrıca insan işçilerin hareketlerini kaydetmekte, yeni işe başlayanlara talimatlar vermekte ve hatalı yapılan işleri algılayıp düzeltmekte de kullanılabilecek. Bu teknoloji daha



Bu veri eldiveninin kullanıcısı bir el hareketi yaptığında, sensörler bu girdiyi kaydediyor ve bu verileri anında robot stajyerin eline iletiyor.



Bu veri eldiveni karmaşık komutları robotlara aktarmak için insan elinin hareketlerini ve işaretlerini algılıyor.

da geliştikçe, dijital fabrikalarda çalışan işçiler onları zenginleştirilmiş gerçeklik ortamlarında kullanarak veri eldivenlerinin kullanımı hakkında daha fazla şey öğrenebilir hale gelecek.

İngiliz anahtarı lütfen!

Yarınların bir hayli esnek imalat ortamlarında robotların kapsamlı eğitim toplantılarına ayıracak vakitleri olmayacak. Onlardan da tıpkı insan işçiler gibi yeni işleri iş başındayken öğrenmeleri beklenecek. Bu istikamette ilk adım olarak CT China araştırmacıları robot asistanların öncelikli olarak bilinmeyen nesneleri kavramayı becermelerini sağlayan algoritmalar geliştiriyor. Her ne kadar insanlar için apaçık belli olsa da hedef nesnenin hangi noktalardan ve hangi parmaklarla doğru bir şekilde kavranacağına kendi kendine karar vermek bir robot için fevkalade meydan okuyucu bir iş. Belki şaşırtıcı gelebilir, ancak bunun çözümü Xbox oyun konsolunda kullanılan bir Microsoft cihazı olan Kinect baz alarak geliştiriliyor.

Kinect bir resimden derinlik ve kırmızı-yeşil-mavi (RGB) verilerini aynı anda alabiliyor. İlki kavrama hareketi için kullanılırken ikincisi kavrama noktalarının hesaplanmasında kullanılıyor. Bu veri kombinasyonuna dayanılarak hedef nesne etrafını saran imgelerden ayrıştırılıyor ve uç öğrenmeye dayalı önceden-edinilmiş bir modele girdi oluyor. Bu süreç sonuçta optimumlaştırılmış bir kavrama noktaları grubu üretiyor. Yukarıda bahsedildiği üzere bir nesne kavranıldığında uygulanacak güç seviyesine olağanüstü dikkat etmek gerekiyor. Bir taraftan uygulanacak gücün nesneyi yakalayabilecek kadar kuvvetli olması ama diğer yandan da hasara neden olmayacak kadar zayıf olması şart. Günümüzde bu iş bir robot kıskacı üzerindeki basınç sensörleriyle takip edilen önceden belirlenmiş bir güç seviyesi ayarı yapılmak suretiyle başarılıyor.

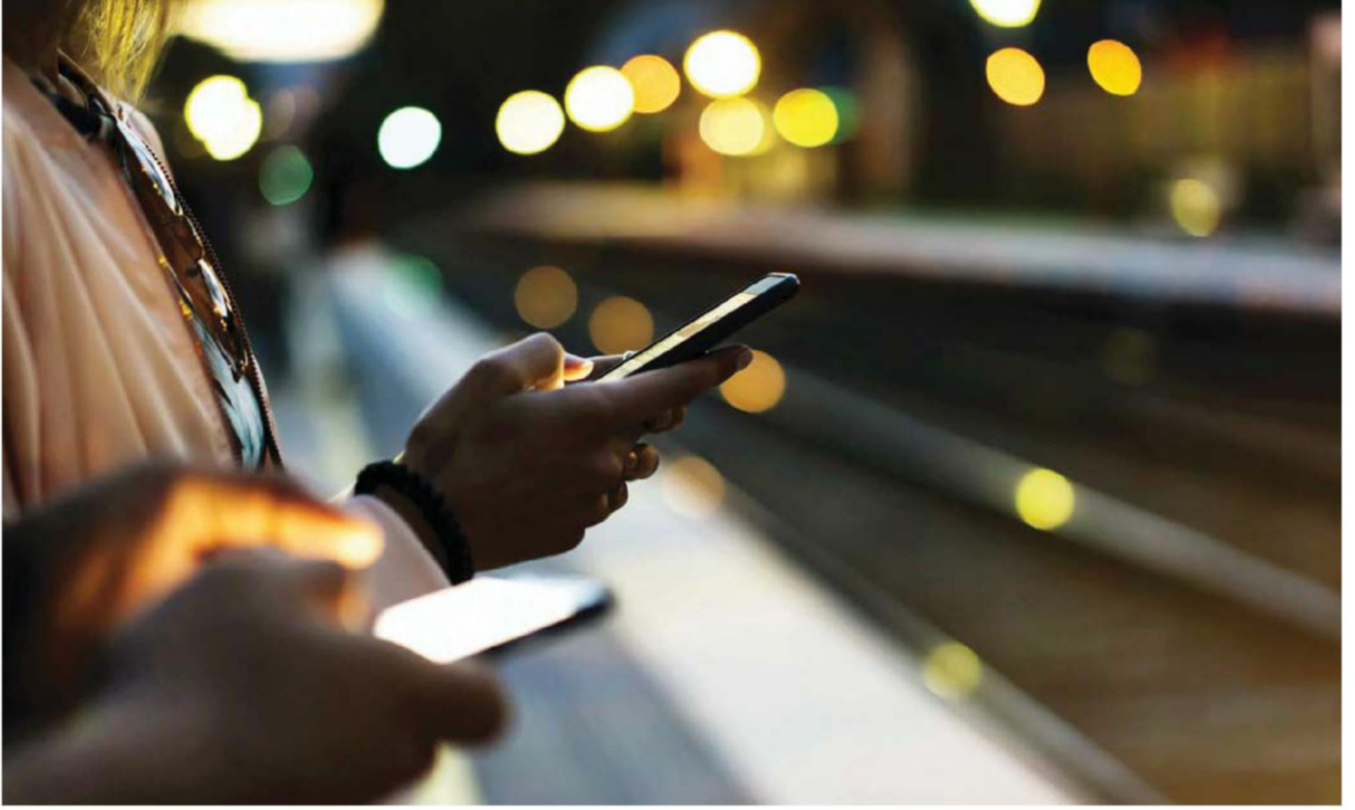
Önce güvenlik

Şayet beklendiği üzere robot asistanlar insanlarla yanyana birlikte çalışacak ise o zaman güvenlik kritik bir konu olacak. Bu gerçeği akıllarında tutan CT China araştırmacıları bugünlerde bir robot kolun konumunu ve gücünü aynı anda yönetebilen yeni bir kumanda mekanizması geliştiriyor. İnsan iş arkadaşı maksimum güç sınırlamasını nasıl net bir şekilde tanımlayabiliyorsa, bunun gibi bir robot da optimumlaştırılmış hareketleri tahmin edecek ve dolayısıyla yüksek bir doğruluk seviyesi tutturarak kendisini güvenilir ve otonom bir asistan haline getirecek. Bunun tipik bir uygulaması da sabit bir kuvvet ile parçaların cilalanması olacak.

Bu yeni özelliğin en heyecan verici uygulamalarından biri de robot programlama. Geleneksel olarak robot programlama daima hayli uzmanlaşılmış, zaman alıcı ve pahalı bir süreçti. Onu yapabilmek için profesyonel eğitim ve çokça saha çalışması deneyimi gerekirdi. Oysa bu yeni kapasiteler eğitimde yepyeni ufuklar açıyor ve robot programlamanın sadece sunumlarla öğrenilebilmesini sağlıyor.

Burada tek gereken şey, bir robot kola belirli konumları ve hareketleri öğrendiği bir "öğretme noktaları" serisi aracılığıyla manevra yaptırılan bir tür sürükle ve bırak sürecidir. Bu süreç sayesinde bir robot asistan prosedürün tamamını öğrenebilir ve onu doğru şekilde defalarca ardı ardına yapabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde hızla değişen siparişler ve talepler için bu son derece esnek ve kolay bir çözüm olarak ortaya çıkıyor.

■ Dr. Yue Zhu

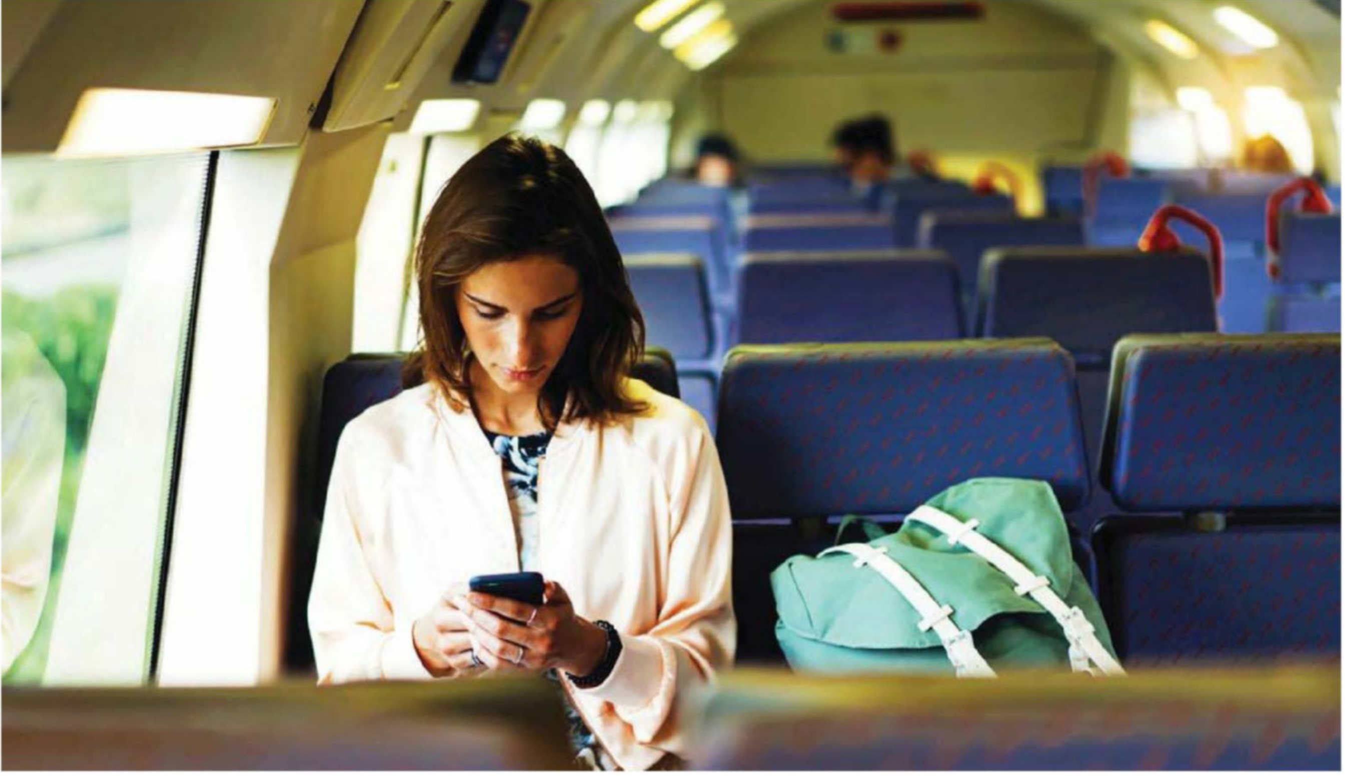


Mükemmel çok araçlı yolculuğa doğru

Sera gazı salımının dikkate değer oranda azaltılması amacıyla pek çok alanda çalışmalar sürüyor. Ancak, şu bir gerçek ki sera gazının önemli oranda azaltılmasında sadece elektrikli araçların kullanılması yeterli olmayacak. Siemens farklı ulaşım araçlarının mükemmel bir şekilde birleştirilmesini, böylelikle bireysel araçlara bağımlılığın azaltılmasını mümkün kılacak ve aynı zamanda trafik izdihamını ortadan kaldırarak daha kısa ve güvenli işe geliş-gidişlere zemin hazırlayacak teknolojiler geliştiriyor.

Dünyanın en gelişmiş binalarının beyinleri var, yani enerji minimizasyonu, sakinlerinin konforu ve şebeke istikrarı gibi birbiriyle rekabet halindeki unsurları dengeleyen ve uzlaştıran bir tür merkezi sinir sistemleri olarak biliniyor.

Arabanızı tren istasyonuna park edin, istediğiniz yere gitmek için trene binin ve sonra randevunuza veya iş yerinize tam zamanında yetişmek için otobüse atlayın veya bisiklet kiralayın. Teorik olarak arada sırada arabanız olmadığında bunu yapmanız çok kolay. Ancak çeşitli ulaşım araçlarıyla yapılan çok araçlı yolculuklar sıklıkla uygulamada bir takım ufak tefek pürüzler yüzünden başınızı ağrıtır. Örneğin bir yolculuk esnasında yolcular sıklıkla farklı uygulamalar kullanmak zorunda kalır ve her biri için önceden ayrı ayrı kayıt yaptırmaları gerekir. Sırf bu bile bir bisiklet kiralama gibi anlık karar vermenizi imkansız kılar. Bununla birlikte İsviçre'den bir örnek bize çok araçlı bir yolculuğun başarılı bir şekilde yapılmasının nasıl mümkün olduğunu gösteriyor. Örneğin Siemens'in desteğiyle, Sankt Gallen merkezli bir demiryolu şirketi olan Südostbahn (SOB) "abilio" adında yeni bir ulaşım platformu oluşturdu. Burada kullanılan bir akıllı telefon uygulamasının ayırt edici bir özelliğiyle kullanıcının profilinde kayıtlı



bir güzergah seçildiğinde o aynı zamanda seyahat zincirinin bir parçası olarak kullanıcının arabasını da hesaba katıyor. Uygulama, kullanıcının park ücretini tren istasyonunda ödemesine bile olanak sağlıyor. Bu projenin ortakları ayrıca yeni bir bilet sistemini de devreye almaya çalışıyor: Önceden bilet satın almak yerine burada yerel toplu taşımacılık sistemiyle kat edilen mesafe kullanıcının akıllı telefonunun Bluetooth bağlantısıyla otomatik olarak hesaplanıyor ve ardından da faturalandırılıyor.

Şurası bir gerçek ki çok araçlı seyahat farklı seviyelerdeki entegrasyon eksikliğinden dolayı her yerde pürüzsüz bir şekilde çalışmıyor. Siemens Ulaşım Yönetimi İnovatif Teknolojiler Başkanı Steven Ahlig, bu durumu şöyle açıklıyor: "Kural olarak çeşitli ulaşım operatörlerinin hizmetlerinin birbiriyle bağlantılı olması gerekiyor. Biz bu entegrasyon için gereken BT platformunu sunuyoruz." İdeal olanı müşterinin bunların hiçbirinin farkına bile varmaması. Farkına varması gereken tek şeyin aktarmanın üstün kalitesi olması gerekir. Ahlig, "Çeşitli aktarma teknolojileri arasındaki kalite farklılıkları dikkate değer boyutta" diyor. En iyi güzergah planlama sistemlerinden birine örnek olarak geçtiğimiz yıllarda Siemens tarafından satın alınmış Almanya, Hannover merkezli bir yazılım tedarikçisi olan HaCon verilebilir. Üstelik Ahlig, "Kullanıcı dostu uygulamaların tasarımı söz konusu olduğunda burada büyük ölçüde uzmanlığımızdan faydalandık" diye ekliyor.

Bu türden bir uzmanlığın insanları nasıl çok araçlı yolculuğa geçmeye motive edebileceği Fransa'dan bir örnekle gösteriliyor. Yeni bir aktarım sistemi ve ilgili kullanıcı arayüzlerini devreye aldıktan sonra önde gelen bir Fransız ulaşım operatörü birkaç safhalı yolculuklardan oluşan seyahatlerden elde ettiği gelirlerini yüzde 5 oranından fazla artırmayı başarabilmişti.

Gelecekte Siemens'in yazılımları sayesinde dünyanın dört bir yanında her geçen gün daha fazla sayıda yere sorunsuz seyahatler yapılabilecek.

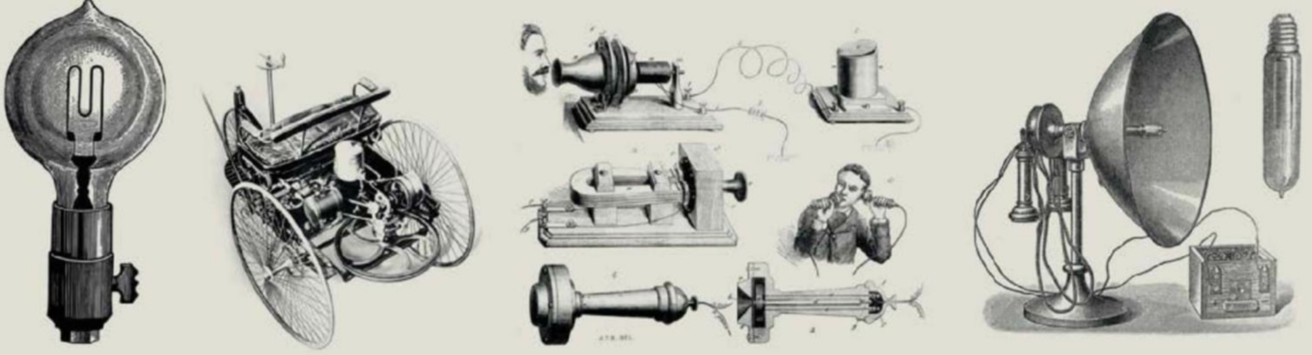
Örneğin, çok yakında Dubai'de ve Münih havalimanlarında yeni ulaşım platformları hizmete girecek. Münih'teki platform, yolculuk stresini azaltan, işlevsel imkânlar sunuyor. Platform kapsamında kullanıcılara sunulan dijital asistan yolculara evlerinin kapısından havalimanının girişine kadar eşlik ediyor. Yolculuk planları son anda değişen yolcular da bu dijital asistan sayesinde strese girmeden yeni planlamalarını yapabiliyor.

Dijital işe gidiş-geliş

Bu tür uygulamaların ve dijital asistanların yaygınlaşmasıyla işe gidip gelenlerin toplam sayısında azalma yaşanacağı öngörülüyor. Geniş bantlı ağların zamanla yaygınlaşmasıyla bugün nadiren kullanılan "ev-ofis" kavramının, her geçen gün daha fazla sayıda çalışan tarafından benimseneceği şimdiden belli oluyor. Ev-ofis sisteminin, işe gidiş ve geliş zamanını ortadan kaldırdığı için, çalışma verimini artıracağı hesaplanıyor; bunun yanı sıra özel hayata da daha fazla zaman kazandırılıyor. Örnek vermek gerekirse, günümüzde ortalama bir Amerikalı işine gitmek ve evine geri dönmek için günde 79 dakikasını harcıyor. Almanya'da ise bu rakam 60 dakika. Özellikle yoğun trafik sıkışıklığı çeken büyük şehirlerde daha verimli trafik yönetimi, verimliliğin artmasının bir diğer unsurudur. Bunun finansal geri dönüşü de hesaplanıyor; BITCOM sektör derneği iyileştirilmiş bir trafik akışıyla sadece Almanya'da yılda 4,4 milyar Euro tasarruf edilmesinin mümkün olduğunu ileri sürüyor.

■ Johannes Winterhagen

SIEMENS
Ingenuity for life



160
Türkiye'nin
Siemens'i
160 yaşında

Türkiye'nin Siemens'i 160 Yaşında

Türkiye için çalışma serüvenimiz 160 yıl öncesine, 1856 yılında Türkiye'de ilk telgraf sistemini kurduğumuz tarihe kadar uzanıyor.

Çağlar değişir, teknoloji gelişir... Bu topraklar için üretme aşkımız asla değişmez. Siemens Türkiye olarak 160. yılımızı ilk günkü heyecanımız ve güvenimizle kutluyor; bu topraklarda yenilik üretmekten gurur duyuyoruz. Siemens Türkiye dünyasında kısa bir keşfe çıkmak için QR kodu okutun ve göreceklerinizin tadını çıkarın. Birlikte nice yıllara.



siemens.com.tr/160yil

Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek de söyledi. Kredilerin mevduata oranı 2012'den beri yükseliyor. 2017'nin 9'uncu ayı itibarıyla bu oran yüzde 120'ye dayandı. Bankacılar bu oranın 5 yılda yüzde 130'a çıkabileceğini düşünüyor. Danışmanlara göre bu trend devam ederse bankalar global şoklara kırılgan hale gelebilir. Daha da kötüsü kredi verme iştahları kesilebilir.

ELÇİN CİRİK
ecirik@capital.com.tr



Kredi Garanti Fonu'nun (KGF) etkisiyle bankacılık sektörü 2017 yılında kredi tarafında beklenmeyen bir büyümeye imza attı. Ancak mevduat, bu kredi genişlemesine ayak uyduramadı. Zaten sektörde son 6 yıldır kredilerin mevduatlardan hızlı büyüdüğü bir süreç yaşanıyor.

Bugün sektörün en önemli sorununun kredi mevduat oranı olduğunu söyleyen Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek, konuyu şöyle değerlendiriyor:

"Sektörün en önemli sorunu, kredi mevduat oranının çok yüksek olması. Kamu harcamalarını vergilerle finanse ettiğiniz ölçüde geleceğe daha emin adımlarla yürüyorsunuz ya, bankacılık sektörü de önemli ölçüde kredileri mevduatla finanse ediyorsa nispeten risk algısı daha düşük oluyor."

Sektörde kredi mevduat oranı 2017'nin 9'uncu ay verilerine göre yüzde 122'ye ulaştı. Bankacılar, önümüzdeki 5 yıllık süreçte de ülke büyümesiyle orantılı olarak kredi talebinin yüksek seyrinin devam etmesini bekliyor. Ancak Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, bu ortamda tasarruf artırıcı inisiyatiflerin bir nebze etkisi olsa da mevduat kaynağında bu kadar belirgin bir artış olmayacağının üzerinde duruyor.

İDEALİ YÜZDE 110

Tabii burada asıl sorun, Fibabanka'nın CEO'su Ömer Mert'in değindiği gibi ekonomide büyüme devam ettikçe bunun finansmanı için gerekli kaynağın tasarruflarla karşılanamaması. Türkiye'de tasarrufların GSMH'ye oranının, 2002 yılındaki yüzde 23 seviyesinden 15 yılda 2017'de yüzde 13-14 seviyesine indiğini görülüyor. Ömer Mert, bugünkü rasyo için "Halihazırda zaten çok yüksek ve riskli bölgede" yorumunu yapıyor.

DenizBank Genel Müdürü Hakan Ateş, gelinen süreci şöyle aktarıyor: "Kredi mevduat oranı 10 yıl önce yüzde 70'lerdeyken hızla yükselerek 2012'de 100'ün ve bugün yüzde 120'lerin üzerine çıktı. Bu hızlı yükselişte bankaların tahvil portföyünü küçülterek kredi ver-

YÜKSELİŞ RİSKLİ Mİ?

meye yönelmesi de etkili oldu. 2007'de menkul kıymetler banka bilançolarının yüzde 30'unu oluştururken bugün payları yüzde 12."

Bugün hala bankaların fonlamasında en büyük kalem, yüzde 56 payla mevduata ait. Ama yurt içi tasarruf oranı yüzde 13,5 ile sınırlı ve toplam mevduatın yüzde 54'ü 1 milyon TL ve üzeri mevduat kesiminde yoğunlaşıyor. İşte bu nedenlerle bankalar, mevduat tarafında agresif rekabeti arttırıyor. Amerikan danışmanlık şirketi N2Growth'un kurucu ortağı Tunç Akyurt, "Yurt dışındaki olası negatif gelişmelere ve fonlama bulma ya da maliyetiyle ilgili risklere karşı çok kırılgan olmamak için kredi mevduat oranının yüzde 100- 110 arasında olması ideal" diyor.



HAKAN ATEŞ

2012 yılında trend tersine döndü

Yıllar	Kredi büyüklüğü (Milyar TL)	Mevduat büyüklüğü (Milyar TL)	Kredi/ Mevduat oranı (%)
2010	526	617	85
2011	683	695	98
2012	795	772	103
2013	1.047	946	111
2014	1.241	1.053	118
2015	1.485	1.245	119
2016	1.734	1.454	119
2017*	1.970	1.637	120

Kaynak: BDDK Not: Eylül 2017 verisidir.

Mehmet Sönmez de aynı fikirde: "Bireyler ve firmalar tasarruf edip daha sonra yatırım yapmak yerine son 15 yıldır 'Borç yiğidin kamçısıdır' felsefesini edindi. Aslında Türkiye için ideal kredi mevduat oranı yüzde 110."

NE KADAR ARTABİLİR?

Banka yöneticileri ve uzmanlar, kredi mevduat oranındaki artış trendinin süreceği yönünde hemfikir. Vakıf Katılım Genel Müdürü İkram Göktaş, 2017'nin üçüncü çeyreğinde gelen yüzde 11'lik büyümenin üzerine ekonomide beklentilerin süreceğini ve bunun sonucu olarak da bu rasyonun 2018'de en azından bugünkü noktalarda devam edeceğini öngörüyor. Göktaş, daha uzun vade için şu tahminde bulunuyor:

"Gidişat gösteriyor ki hükümetin teşvik paket uygulamaları devam edeceğinden mevcut seviyelerin de üzerinde rasyoları göreceğiz." Tunç Akyurt da 2018 sonunda kredi mevduat oranının yüzde 122-123 seviyesine çıkmasını bekliyor. Akyurt, "5 yıllık bir perspektifte oranın yüzde 130'lara çıkabileceğini düşünüyorum" diyor. Fibabanka CEO'su Ömer Mert'in daha karanlık bir tahmini var:

"IMF 2014 ve sonrası verilerine baktığımızda gelişen ülkeler içinde en kırılgan iki ekonomi olan Güney Afrika ve Türkiye'de uzun vadede bu oranın yüzde

200'lere kadar tırmanması söz konusu. Fakat Türkiye açısından bu durum sürdürülemez."

Aslında gelişmiş ülkelerde Türkiye'den daha yüksek oranları görmek mümkün. Örneğin AB ortalamasında kredi mevduat oranı yüzde 130. Danimarka, Finlandiya gibi ülkelerde yüzde 200'ün üzerinde oranlarla yaşanıyor. Ancak bu ülkelerde yurt dışı fonlama ve menkul kıymet ihraçları gibi alternatif kaynaklarla toptan fonlama imkanları fazla. TEB Genel Müdürü Leblebici de aynı bakış açısıyla "Gelişmiş ülkelerde bu oranın bizimkilerden 5-10 puan daha kötü olduğunu görebiliriz. Burada önemli olan sermaye piyasalarını geliştirerek bankalara yeni kaynaklar yaratabilmek" yorumunu yapıyor.

17 bankada tablo nasıl?

	Banka	Kredi/Mevduat oranı (%) 2012	2017
1	ING Bank	131	143
2	Burganbank	89	139
3	ABank	125	126
4	Fibabanka	120	122
5	Vakıfbank	101	120
6	İş Bankası	102	118
7	TEB	103	117
8	Yapı Kredi Bankası	111	116
9	QNB Finansbank	111	116
10	Garanti Bankası	105	114
11	Ziraat Bankası	60	112
12	Şekerbank	98	106
13	Halkbank	82	104
14	Akbank	102	103
15	DenizBank	106	97
16	Odeabank	69	92
17	HSBC	109	87

Kaynak: TBB Not: Eylül 2017 verisidir.

RİSKLERİ YÜKSEK Mİ?

Uzun vadede kredi mevduat oranındaki artış, sürdürülemez bir büyüme, artan cari açık ve dolayısıyla kurlar üzerinde yüksek baskıyla yatırımların azalışı veya durmasını beraberinde getirebilir. Fibabanka CEO'su Ömer Mert, "Bu oranın daha yükselmesi, dış kaynağa ihtiyaç duyan bir ekonomi yaratması nedeniyle ortaya çıkabilecek global şoklarda önce faizlerde çok hızlı bir yükselişi daha sonra makro büyüklüklerde önemli bozulmaları doğurur" diyor.

Vakıf Katılım Genel Müdürü İkram Göktaş'a göre


İKRAM GÖKTAŞ

de bu rasyonun yükselen seyir izlemesi, şu riskleri de getiriyor:

"Sektörün kredi talep iştahını karşılayamamasına sebep olacak. Böylece bankaların pasif maliyetlerinin artacağı ve mevduat toplamada rekabetin yükseleceği dönemleri göreceğiz. Daha yüksek kâr beklentisiyle toplanan mevduatın maliyeti diğer tarafta finansman için ek maliyet yükünü getirecek."

Türkiye özelinde kredi mevduat oranının artmasıyla bankaların yurt dışı fonlama kaynaklarına bağımlılığının artacağını belirten Tunç Akyurt'a göre, ülke dışında gelişecek bazı politik ve makroekonomik dinamikler, bu fonlama kaynaklarının miktarını azaltabilir veya maliyetini artırabilir. Bu da sonuçta bankacılık sisteminin fonlama yapısını ve kârlılığını ciddi şekilde bozabilir.

"KATILIMDA TABLO DAHA İYİ"

DAHA DÜŞÜK

Katılım bankalarının 2017 yılı 9'uncu ayda kullandırılan fonlarının yani kredilerinin mevduata oranı yüzde 103. Konvansiyonel bankacılıktan daha iyi durumdayız. Sektör geneli için bakarsak bu oranın banka bilançolarını kırılgan hale getirmeyecek seviyelerde korunması adına tasarrufların artırılması ve böylece kredi için kaynak oluşturulması gerekiyor. Ancak 5 yıllık vadede bankacılık sektörü toplamında kredi mevduat oranının yüzde 130'lara ulaşacağını tahmin ediyoruz. Katılım bankalarındaysa bu oran yükselse de konvansiyonel sektör ortalamasının altında seyretmeye devam eder.


UFUK UYAN
KUVEYT TÜRK GENEL MÜDÜRÜ

STRATEJİ

Eylül 2017 itibarıyla bankamızın kullandırılan fon (kredi) mevduat oranı yüzde 97 seviyesinde. Yaklaşık 2,5 milyar TL altın mevduatı hacmiyle altın bankacılığında sektörün ilk 3 bankası arasında yer aldığımızdan kullandırılan fon mevduat oranı altından arındırıldığında yüzde 104 seviyesine çıkıyor. Stratejimiz, olası finansal krizler karşısında etkilenmemek için likit varlık oranımızı güvenli seviyelerde tutmak. Gelecek yıllar için kullandırılan fon mevduat oranımızı tedricen artırarak yüzde 100'e çıkaracağız. Bu oran altından arındırıldığında yüzde 110 seviyelerine gelecek.

Burada ekonomi yönetimi tarafından döviz kredisi kullanan 23 bin firmaya sınırlama getirilmesi kararı, olumlu bir gelişme. "Bu, döviz tarafında kredi mevduat oranında fazla artış olmayacağını gösteriyor" diyen Mehmet Sönmez, önümüzdeki 5 yıl için de bugünkü trendin üzerine çıkılmaması gerektiğine vurgu yapıyor.

BANKALARIN KARNESİ

Bu tabloda bankaların karneleri de sektörün sağlamlığı açısından kritik önem taşıyor. 2017 güncel verilerine göre sektörün en büyük 7 bankası, sektör ortalaması ve altında oranlarla çalışıyor. Burada Akbank yüzde 103 ve Halkbank yüzde 104 oranlarıyla en iyi durumdaki bankalar olarak öne çıkıyor.

5 yıllık değişimlerde ise mevduat toplayan 17 banka içinde sadece DenizBank ve HSBC, bu oranı aşağı çekebilmiş görünüyor. Diğerlerinde ibre, tek haneli olarak artış eğiliminde. Burada Ziraat Bankası, 2012 sonunda yüzde 60 olan kredi mevduat rasyosunu 2017'nin 9'uncu ayında 112 puana taşıyarak aradaki farkı en çok açan banka. Tabii kredi mevduat rasyosu, her bankanın aldığı risk iştahına bağlı olarak gelişiyor.

Bugün ING Bank yüzde 143, Burganbank yüzde 139 ve ABank yüzde 126 kredi mevduat oranlarıyla sektör ortalamasının çok üzerinde rasyolara sahip. Eski bankacı ve danışman Derya Gürerk, bu tip yabancı sermayeli bankaların ana bankalarından uzun vadeli fon tedarik edebildiğini açıklıyor. Tunç Akyurt da "Mevduat toplamada oluşacak fonlama maliyeti bankanın faiz marjlarında ve kârlılığında önemli yer tutar. Bu sebeple her banka yüksek maliyetlerle mevduat toplamak istemeyebilir. Bunun yerine bağlı olduğu uluslararası bankacılık grubunun desteğiyle yurt dışından daha uygun maliyetlerle uzun vadeli fon almayı tercih edebilir" yorumunda bulunuyor. Tabii yurt dışı fonlamada bir sıkıntı oluşursa bu bankalar, yurt içinde mevduatta büyümek veya merkez bankasından borçlanmak durumunda kalabilir, işte o zaman da kârlılıklarında olumsuz etkiyle karşılaşabilirler.

KORUMAYI HEDEFLİYORLAR

Banka yöneticileri, bugünkü kredi mevduat oranlarını halen sürdürülebilir gördüklerinden planlarını daha çok mevcudu koruma üzerine kuruyor. TEB Genel Müdürü Ümit Leblebici, "Sektörde 2017'de krediler yüzde 20 büyürken TEB olarak bizim kredi artışımız yüzde 17 olacak. Mevduatta ise sektör 2017'yi yüzde 15 büyümeyle kapatırken TEB yüzde 16 gibi bir oranla bitirecek. Bu şekilde yüzde 116'da olan kredi mevduat dengemizi koruyacağız" diyor. Ancak yönetici şunu da ekliyor: "Bu oranı korumayı düşünüyoruz ama burada 5-6 puanlık aşağı veya yukarı yönlü hareketler normal."


ÖMER MERT

NASIL ÖNLEM ALINABİLİR?

TOKSİK ETKİ

Kredi mevduat oranın düşürülmesi için bankacılar kadar ekonomi yönetimine de görev düşüyor. Eski bankacı Derya Gürerk, "Bizimki gibi sermayesi kısıtlı gelişmekte olan ülkelerin hızlı büyümede kredi mevduat oranının yüzde 100'ün üzerine çıkması normal. 3-5 yıl için bu durum, makul ve yönetilebilir. Dikkat edilmesi gereken, süre ve sektörde oluşan oran. Kredi mevduat oranının makul görülen yüzde 100'ün biraz altında bile çok uzun süre sürdürülmesi, toksik etki yapabilir" yorumunda bulunuyor.

ÖNERİLER

Danışman Tunç Akyurt, "Banka kredi iştahında belli segmentlerde daha seçici davranarak kredi büyümesini, kendisine kârlılık açısından çok da zarar vermeden daha düşük seviyeye çekebilir. Bunun yanında bireysel ve KOBİ segmentlerinde daha düşük maliyetli ve nispeten küçük meblağlı mevduatları toplaması da iyi bir çözüm" diyor. Danışman Mehmet Sönmez de "Teorik olarak bu oranını hızla indirmek için bankanın verdiği kredilerin bir bölümünü geri çağırması gerekir ama bu yol bankaya itibar kaybettirir. Diğer yol da mevduat rekabetine agresif şekilde girmek " şeklinde konuşuyor.

Aktif büyüklükte ilk 12 banka arasında yüzde 97 ile en iyi performansa sahip olduklarının altını çizen DenizBank Genel Müdürü Hakan Ateş de "Uzun süredir mevduat büyümesinde bireysel müşteri sayımızı artırmaya ve müşterilere erişim metotlarımızı geliştirmeye odaklandık. Bunun da karşılığını almaya başladık. Önümüzdeki dönemde benzer oranları hedefliyoruz" şeklinde konuşuyor.

Yüzde 116 kredi mevduat oranına sahip QNB Finansbank'ın genel müdür yardımcısı Köksal Çoban, bu rasyoyu yönetirken maliyet ve kârlılık kıstaslarını ve ana sermayedarları QNB'nin konsolide bilanço parametrelerini gözettiklerini açıklıyor. Çoban'a göre yakın gelecekte bugünküne yakın oranla devam etmeyi planlıyor. Yeni bankalar için ise bu oranda daha gidecek çok yol var. 2016 Şubat'ında faaliyete geçen Vakıf Katılım'ın genel müdürü İkram Göktaş, 15 Aralık itibarıyla kredi mevduat rasyolarının yüzde 95 olduğunu açıklayarak, 2018 sonunda şube ve kredi tarafındaki büyümeleriyle bu oranı katılım bankalarının ortalaması olan yüzde 103'e çıkaracaklarını belirtiyor.



finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

yeri alan

"Ayrışmak için çabalayacağız"

Bireysel emeklilik şirketlerinin mevzuattaki güncellemeler sonrası sağlık ve hastalık branşlarında ruhsat alabilmesinin önü açıldı. Sektördeki birçok şirket, bu konuda çalışmalarını sürdürüyor. İlk hamle Fibaemeklilik'ten geldi. Şirket, aralık ortası itibarıyla tamamlayıcı sağlık sigortası satıyor. 2018 ortalarında da özel sağlık ürünlerini tüketicilere sunacaklarını belirten **Fibaemeklilik Genel Müdürü Erol Öztürkoğlu** ile bu alandaki planlarını konuştuk:



"FARKLILIK GETİRECEĞİZ" "Mevzuattaki değişiklikle sağlık branşında satış ruhsatı alma hakkını önemli bir fırsat olarak gördük. Allianz ile iş birliği yapıyoruz, arka tarafta tüm hastane ve eczane anlaşmaları için altyapılarını kullanacağız. Onaylarımızı aldık. Aralık itibarıyla satışa başladık. Aslında sağlık, bireysel emeklilik ve hayat sigortalarını tamamlayan bir unsur. Biz işimize uzun vadeli bakıyoruz, sağlık tarafında da böyle bir farklılık getireceğiz. Hayat dışı branşlarda ürünler yıllık alınıyor. Ama tüketici için sağlık sigortalarında en önemli unsur, ömür boyu yenileme garantisi oluyor. O nedenle bence olması gereken baştan uzun vadeli sağlık sigortalarının düzenlenmesi. Bizim konsantrasyonumuz da bu konu olacak, uzun vadeli 10-20 yıllık sağlık sigortaları satabilmek lazım.

10 BİNE ULAŞMAK İlk yıl için net hedefleri vermek zor, daha öğrenme sürecindeyiz. Nasıl ürünler yaratabileceğimizi öğreneceğiz. Bizim sektördeki diğer şirketlerle rekabet etme amacımız yok; kendimizi ayrıştırmak için çabalayacağız. 2018 ortalarında özel sağlık sigortalarını da satmaya başlayacağız. İlk yıl 10 bin gibi bir sigortalıya ulaşabileceğimizi düşünüyoruz. Satış kanalı olarak banka, acente ve online satışı birlikte yürütmeyi planlıyoruz. Hedefimiz, sektöre uzun vadeli bakışı getirmek. Fibaemeklilikle yola devam edenlerin sağlık tarafındaki ihtiyaçlarına da talibiz. Yeni çıkan tamamlayıcı sağlık ürünümüz FibaTamSağlık poliçesiyle yatarak tedavi, suni uzuv, evde bakım ve ambulans teminatlarından faydalanmak mümkün olacak."

gündem

Kârda seyir nasıl olur?

Bankacılıkta bu yıl sonu kârlılık oranı merak konusu. Aynı şekilde 2018 için de bir nebze düşüş beklense de bu düşüşün ne kadar olacağı üzerine farklı tahminler yapılıyor. Biz de banka analistleriyle bu konuyu masaya yatırdık.

İKİ FAKTÖR ETKİLİ Yatırım Finansman Banka Analisti Gökay Böbek, bu yıl sonu için halka açık 6 bankanın yüzde 30 gibi bir kârlılıkla yılı kapatmasını bekliyor. Böbek, 4'üncü çeyrekte sektörün kârlılığında, 3'üncü çeyreğe göre bir toparlanma olacağını düşünüyor. "Toparlanmada iki önemli etki var: İlki, KGF uzun vadede kredi getirilerine olumlu yansıyor. İkinci ve daha etkili olan faktör ise bankaların taşıdığı TÜFE endeksli bonolar var. Enflasyonun yükselmesiyle bu getirilerde artışlar olacak" diyor.

2018'DE YÜZDE 7 TEB Yatırım Banka Analisti Övünç Gürsoy da bu yılı halka açık bankaların yüzde 28 gibi bir kâr oranıyla kapatacağını düşünüyor. Gürsoy, 2018 için de halka açık 6 bankanın yüzde 7 kârlılık oranıyla yılı kapatacağını öngörüyor ve şunları söylüyor: "2017'de 200 milyar TL'ye ulaşan KGF etkisi vardı. Kredi büyümesi kârlılık ve sorunlu kredilerde düşüş sağladı. 2018'de bu tarz bir fon olmadığı için sektörde fabrika ayarlarına dönüş olacak. KGF'yi bir kenara ayırırsak 2017 kredi büyümesinin yüzde 9 olduğunu görüyoruz.

AKTİFTE RİSK Hükümetin gelecek yıl için güçlü bir büyüme beklentisi var, tabii ki destekleri olacaktır. Ama sektörde normalleşme bekliyoruz. 2018 yılında yüzde 12-15 arası kredi büyümesi olacağını tahmin ediyoruz. 2018'de kurumlar vergisinin yüzde 22'ye yükselmesi, mevduat maliyetleri yükseliş trendini devam ettirmesiyle kârlarda olumsuz bir etki oluşacak. Enflasyon da bir risk... Bankaların aktif kalitesinde de 2018'in ikinci yarısında riskler görüyoruz. KGF kredilerinin ödeme vadesi geldikçe sıkıntı olursa bu da kârlılık üzerine baskı yapabilir."

CEO TWEET

MEHMET ŞİMŞEK
"Bitcoin finans tarihinin en büyük balonu olan Lale çılgınlığını geçmiş. Bu spekülasyondan uzak durmalı. Bitcoin fiyatı aniden aşırı derecede yükselebileceği gibi daha sonra çöküşe de geçebilir."

ÖZGÜR DEMİRTAŞ
"Dijital para birimlerine, saadet zinciri diyenler: 1) Saadet zinciri ne demek bilmiyorlar. 2) Dijital para birimi ne demek bilmiyorlar."

ATTİLA KÖKSAL
"1800'lü yıllarda insanların yüzde 80'i açlık sınırının altında yaşarken bu oran günümüzde yüzde 10 civarında. Ancak gelir dağılımındaki bozukluk günümüzde geçmişe göre daha büyük bir sorun. Fakir daha fakir değil ama zengin daha zengin."

ALİ İHSAN GÖKER
"Dünya borsalarının toplam piyasa değeri 99 trilyon dolar. Dünya GSMH'sinin yüzde 125'i. Balon patladı patlayacak."

[CEO Ajanda]

Yeni yılda ne olacak?

Beklenenden iyi geçen 2017'nin ardından iş dünyası, 2018 için yeni hedefler belirledi. Biz de finansın farklı alanlarından yöneticilerden 2018 için tahminlerini aldık. İşte yöneticilerin gözünden yeni yıl…



"12 MİLYONA ULAŞIRIZ" Anadolu Hayat ve Emeklilik Genel Müdürü Uğur Erkan, yeni otomatik katılım sistemiyle 2018'e dair umutlu olduğunu söylüyor ve şunları söylüyor:

"Gönüllü BES'te 14 yılda 6,6 milyon katılımcıya ulaşılmışken otomatik katılımla 1 Aralık itibarıyla cayma sonrasında dahi sisteme 3,4 milyon yeni katılım oldu. Önümüzdeki yıl 5,4 milyon katılımcının daha sisteme girmesi bekleniyor. Otomatik katılımın hedef tanımında yer almayan müşteri grupları, sektörün gelişimi için bir fırsat olarak karşımıza çıkıyor. 2018 yılında konsantrasyonun bu müşteri gruplarına yöneleceğini düşünüyorum.

2018 sonunda bireysel emeklilik ve otomatik katılım toplamında 12 milyon sözleşme ve devlet katkısı dahil yaklaşık 95 milyar TL fon büyüklüğüne ulaşılacağını öngörüyorum. Tabii otomatik katılıma 45 yaş üstünün dahil edilmesi, işveren katkısının getirilmesi ve cayma koşullarında revizyon yapılmasıyla bu tahminlerin üstüne de çıkılabilir."

Gelecek yıl hayat sigortacılığı için büyümenin, bankaların bireysel krediler ve kredi kartlarıyla sunduğu risk ürünlerindeki büyümeye paralel olacağını düşünen Erkan, "Bağımsız satılan hayat sigortası ürünlerinin toplam üretimde payı yüzde 20'lerde. Şirketlerin prim üretimlerini artırmak adına, özellikle uzaktan satış kanallarında kolaylıkla sunulabilecek basit ve uygun fiyatlı ürünlerin sunumuna yoğunlaşacaklarını düşünüyorum" diyor.

EN AZ YÜZDE 20 Leasing tarafında da 2017'ye paralel büyüme beklentisi hakim. **Burgan Leasing Genel Müdürü Cüneyt Akpınar**, 2017'de yüzde 25 büyüyen sektörün 2018'de yüzde 20-25 büyüyeceğini öngörüyor ve şunları söylüyor:



"Burada, bölgesel ve iç siyasi gerginliklerin, yaklaşan seçim sürecinin, makroekonomik verilerin ve dış dünyadaki politik ve ekonomik gelişmelerinin hayatımızı daha da zorlaştırmayacağını, ekstra olumsuzlukların boy göstermeyeceğini varsayıyoruz. Sektör büyürken şüphesiz ki yüzde 14 civarındaki kârlılığını koruyarak daha çok yatırımcıya dokunmaya çalışacak. Ancak 2018'de diğer yıllardan farklı olarak henüz detaylarını bilmediğimiz leasingde önemli bir paya sahip olan yabancı parayla borçlanmadaki değişimle karşı karşıya kalabiliriz. Neyi ne kadar değiştireceğini henüz net olarak bilmiyoruz; iş yapış tarzımızın belli bir bölümünü baştan tasarlamamız gereken bu süreci de başarıyla yöneteceğimize eminim. Olumsuz risklerin gerçekleşmesi daha da önemlisi piyasanın ödeme güçlüğü yaşaması sorunlu işler portföyünün artması bizim en dikkatli olmamız gereken konu."

GÖSTERGE

"**2017** ilk **10** ayında, bireysel kredi kartı borcundan dolayı yasal takibe giren kişi sayısı bir önceki yılın aynı dönemine göre **yüzde 8,6** azalarak **762 bin kişi** oldu."



Finansman şirketleri bu yılı yüzde 15 büyümeyle kapatacak. ALJ Finansman'ın genel müdürü NİLÜFER GÜNHAN, 2018 için de yüzde 12-13 büyüme bekliyor. Yeni oyuncuların yarattığı ivmeden memnun olan Günhan, sektördeki büyümenin iş birlikleriyle geleceğine inanıyor. "Sonunda finansman şirketleri de müşterinin adres verisine ulaşma kabiliyetine erişti" diyen Günhan, artık gıda ya da tüketici elektroniği gibi her alanda perakende şirketleriyle iş birlikleri yapabileceklerine dikkat çekiyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

Finansman şirketleri, sektöre giren yeni oyuncularla dikkatleri üzerine topluyor. Turkcell Finansman, Hemenal ve Evkur gibi yeni oyuncularla sektör hızlı büyüme ivmesi yaşıyor. Böylece otomotiv ağırlıklı sektörde dengeler de değişiyor. Bugün otomotiv ağırlıklı finansman şirketlerinin toplam işlem hacminde payı yüzde 70. Bu alanın en büyükle-

"HER ALANDA BÜYÜYEBİLİRİZ"

rinden ALJ Finansman'ın genel müdürü Nilüfer Günhan, önümüzdeki 5 yılda bu oranın yüzde 60'lara kadar inebileceğini belirtiyor. 2018 için otomotivde yaşanan zamlarla "Zor bir yıl olacak" yorumunda bulunan Günhan, sektörde yüzde 12-13 gibi bir büyüme olacağı beklentisinde. "Bu ortamda tüketicinin alım kararı değişiyor, istediği aracın sıfırını değil de ikinci elini satın alıyor. 2018'de de sektör işlem hacminde yüzde 12-13 gibi bir büyüme bekliyorum. Reel olarak büyümeyebiliriz ama dövizin artışıyla verdiğimiz kredilerin hacmi de büyüyor" yorumunda bulunuyor.

Günhan'a göre finansman şirketleri sektörü için gelecek dönem iş birlikleri zamanı olacak.

"Son 5 yılda sektörün aktif büyümesi ve kârlılığı yüzde 20'nin üzerinde seyrediyor" diyen yönetici, önümüzdeki 5 yılda da büyümelerin yüzde 15'in üzerinde olacağını düşünüyor. Hatta bu amaçla sektördeki ana oyuncuların farklı perakende şirketleriyle iş birliğine gideceğini vurguluyor. "Artık gıda ya da tüketici elektroniği gibi her alanda perakende şirketleriyle mağazalara girebiliriz, bu şirketlerle iş birlikleri yapabiliriz. Marjlar daraldıkça işin büyümesi için böyle iş birlikleri gündeme gelecektir" diyor.

ALJ Finansman Genel Müdürü Nilüfer Günhan ile yeni oyuncularla gündeme oturan finansman şirketleri sektörünün 2018 yılı tablosunu masaya yatırdık:

● Finansman şirketleri son 2-3 yıldır yakaladıkları büyümeyle dikkat çekiyor. 2018 için nasıl bir büyüme bekliyorsunuz?

■ 2017, yılbaşında beklediğimizin üstünde bir büyümeyle geçti. Bizim sektör otomotiv ağırlıklı. Ancak 2014'te kredi kartlarında yeni regülasyon sonrası dayanıklı tüketim ürünlerinin finansmanının da bizim sektöre kaymasıyla denge değişiyor. 2017 yılında sektör yüzde 15 büyümüş olacak. 2017 başında otomotiv dünyasının ne olacağı belli olmadığı için olumsuz bir bakış açısıyla sektörde 5-10 gibi büyüme bekleniyordu. Ama tabii KGF'yi kimse tahmin edemedi. KGF ile 2017'de hem ticari amaçla alınan araçlarda artış oldu hem de tahsilatlarda rahatlama oldu.

2018 için herkes "Zor olacak" diyor. Otomotivde 2018 için beklentiler olumsuz. Döviz artışı yüzde 20'yi geçti ve bu otomotiv fiyatlarına yansıyor. Örneğin biz Toyota markasının finansmanını yaptığımız için şirketimiz yüzde 75 yerli otomobili finanse ediyor ama yine de bazı hammaddeler yurt dışından geldiği için döviz artışı yansıyor. Bu ortamda tüketicinin alım kararı değişiyor, istediği aracın sıfırını değil de ikinci elini satın alıyor. 2018'de de sektörün işlem hacminde yüzde 12-13 gibi bir büyüme bekliyorum. Reel olarak büyümeyebiliriz ama dövizin artışıyla verdiğimiz kredilerin hacmi de büyüyor.

● Otomotiv ağırlıklı çalışan finansman şirketlerinin sektörden aldığı pay bugün ne kadar oldu? Bu pay ileride nasıl olacak?

■ Yeni oyuncuların gelmesinden çok memnunuz. Son dönemde gelen ve otomotiv dışına odaklanan yeni oyuncuların sektörden aldıkları pay yüzde 30'u buluyor. Bu, çok olumlu bir gelişme… Sektörde eskiden beri konut finansman şirketleri de var ama o alanda bankalar çok rekabetçi olduğundan, çapraz satış da yapabildiklerinden finansman şirketleri büyümekte zorlanıyor. Sektörün geleceği için yurt dışındaki modellere bakarsak kredi kartına Türkiye'deki gibi taksit modeli olmadığından beyaz eşya, mobilya, teknoloji alımlarında uzman finansman şirketleri kullanılıyor. Bu nedenle otomotiv dışı alanların payı da yüksek, pazarın yüzde 75'ini alıyor. Önümüzdeki 5 yılda Türkiye'de otomotiv dışı finansman şirketlerinin pazardan yüzde 35-40 pay alacaklarını düşünüyorum. Yeni oyuncular hızlı büyüyor ve sektörün bugün bireysel ve ticari olarak 4 milyon müşteriye ulaşmasında payları büyük. Bireysel olarak çok sayıda müşteriye ulaşıyorlar.

● Taşıt kredilerinin ağırlığı bankacılıktan finansman şirketlerine geçti. Bu trend devam eder mi? Gelecekte ne olur?

■ Evet, trend devam eder. Bireysel taşıt alımlarının yüzde 60'ı finansman şirketleri tarafından veriliyor. Ticari taşıt alımlarında ise bu oran yüzde 50; ticaride bankalar KOBİ ve kurumsal bankacılık etkisiyle daha güçlüler.

Yurt dışında da otomobil kredilerini otomotiv ve ticari araç ağırlıklı çalışan büyük kaptiv finansman şirketleri veriyor, çünkü burada bir uzmanlaşma söz konusu. Satış noktasında çok hızlı bir hizmet veriyoruz. Biz 1998 yılında finansman şirketleri kurulurken bugünün fintech'leri gibiydik. Bankalardan taşıt kredisi alınırken birkaç gün bekleniyor, kefil isteniyordu. Biz o zaman maaş yazısıyla hatta sonra sadece nüfus kağıdıyla finansman yapıyorduk. Sisteme otomasyon getirdik, otomatik karar vermeye başladık. Hep önden gittik, finansman şirketleri olarak tahsilat kanadımızı güçlendirdik. Bugün de finansman sektöründe yüzde 3,2 sorunlu alacak oranıyla çalışıyoruz. Biz müşterimizi çok iyi tanıyoruz, bir de red etmiyoruz "Şu modeli alamazsınız ama başka bir modelimizi verebiliriz" diyoruz. Bugün kredi kararının yüzde 30'u insan görmeden saniyeler içinden veriliyor, kalanı için de 20 dakikada karar çıkıyor.

Bireysel taşıt alımlarında finansman şirketlerin payı her yıl yükseliyor. 5 yıl sonrasında bireysel alımların yüzde 70'ini sektörümüz yapar diye tahmin ediyorum. Bunu bankalar da kabullendi. İleride bankalarla bizim datamız ve onların hizmetini birleştirmek adına buralarda iş birlikleri yapacağız. Ticaride ise aldığımız pay yüzde 50 olarak korunur.

● Bu yıl sektörünüzde büyüme hangi alanlardan gelecek?

■ Son 10 yılda sektörün aktif büyümesi ve kârlılığı yüzde 20'nin üzerinde gidiyor. Önü-



"TÜKETİCİMİZLE MOBİLDEN KONUŞACAĞIZ"

İLK UYGULAMA

Şirket olarak finansman alanında ilk mobil uygulamayı hayata geçirdik. KredimOL'a 2017 başında başladık. Her şeyi KredimOL üzerinden yapmak ve tüketiciyle hayat boyu buradan konuşmak istiyoruz. Sürekli iyileştirmeler yapıyoruz. Sürekli geliştiriyoruz. Şu an kullanıcılarımız buradan kredi başvurusu yapabiliyor, satın alma gerçekleştirebiliyor. Bu kanala ilgi artıyor. İleride bankalarla iş birlikleri yapabiliriz.

HEDEF YÜZDE 25

Bizim müşteri kitlemiz 40 yaş üzeri, mobil uygulamayı sevdiler. KredimOL'u bu zamana kadar 13 bin kişi yükledi. KredimOL'u aktif kullanan müşteri adedimiz 2 bin 500. Toplam portföyümüz içinde KredimOL'u kullanan müşterilerimizin oranı bugün yüzde 10. 2018'de bu oranın yüzde 25'e ulaşmasını hedefliyoruz. Bu zamana kadar KredimOL üzerinden ALJ Finans kredisiyle araç sahibi yaptığımız müşteri sayısı 200 kişiye ulaştı. 5 yıl sonra mevcut müşterilerimizin yarısından fazlasının KredimOL'u kullanmalarını hedefliyoruz.



"5 YILDA 2 MİLYAR TL'YE ULAŞIRIZ"

İKİNCİ ELDE BÜYÜDÜK

ALJ Finansman olarak 2017'yi 1 milyar TL işlem hacmiyle kapatıyoruz. 20 bin adet satışla yılı tamamlıyoruz, geçen yıl da adet olarak aynı seviyedeydik. 2018 yılında da işlem hacmimizi 1,3 milyar TL olarak bitireceğiz. Önümüzdeki 5 yılda işlem hacmimizi 2 milyar TL'ye getirmeyi hedefliyoruz. 2017'de özellikle ikinci el otomotiv finansmanında büyüdük. Birinci elde sadece Toyota markasına hizmet veriyoruz, ancak ikinci elde her markayla ve geniş bir bayi ağıyla çalışıyoruz.

5 BİN YENİ MÜŞTERİ

2017 yılında adetsel olarak işlerimiz yüzde 42'si ve işlem hacmi olarak da yüzde 36'sı ikinci el finansmanından geldi. 2018'de birinci el otomotiv finansmanın daha toparlayacağını düşünüyoruz. Bu yıl 5 bin yeni müşteri kazandık. 2018 sonunda da müşteri sayımızı 40 bine çıkarmak istiyoruz. Risk tarafında da ikinci elde büyümemize rağmen sektörün en düşük oranına sahibiz; sorunlu alacak oranımız yüzde 1,5.

YENİ ÜRÜNLER

Ürün çeşitliliği olarak otomotiv aksesuarları ve bakım kredileri getirmeyi düşünüyoruz. Bayiden araç alınırken aksesuarları ya da bakımı için de paket olarak ürünler sunacağız. Ayrıca sigortacılık ilgimizi çekiyor. Mevzuat gereği kredi koruma sigortası satıyoruz ve müşterilerimiz buna çok ilgi gösteriyor. Yakın gelecekte kasko ve trafik gibi farklı sigortaları da satabiliriz. Otomotiv dışındaki bir alana girmek adına da fizibiliteler yapıyoruz, ileride gündeme gelebilir.

müzdeki 5 yılda da sektör olarak büyümelerimiz yüzde 15'in üzerinde olur. Kârlılığı korumak adına büyümeyi sürdürmeliyiz. Bu amaçla belki sektör olarak iş modellerimizi değiştireceğiz, farklı işlere gireceğiz.

Bu yıl büyüme yeni oyuncular da daha yüksek olacaktır. Bireylerin kredi kartları çok şişik. Yeni oyuncuların odaklandığı alanlarda tüketicilerin ihtiyaçları çok arttı. Aslında finansman şirketleri bugün pek çok perakende şirketiyle iş birliğine gidebilir. Geçmişte finansman verirken ikametgah belgesi istiyorduk ve bu işi zorlaştırıyordu. Bu alanda Finansal Kurumlar Birliği ile çalışmalar yaptık. Sonunda finansman şirketleri de müşterinin adres verisine ulaşma kabiliyetine erişti. Artık gıda ya da tüketici elektroniği gibi her alanda perakende şirketiyle mağazalara girebiliriz, bu şirketlerle iş birlikleri yapabiliriz.

● Yani otomotiv alanında çalışan finansman şirketleri de bu alana girmek ister mi?

■ Neden olmasın? Girebilirler tabii… Marjlar daraldıkça işin büyümesi için böyle iş birlikleri gündeme gelecektir. Sektör de bu iş birlikleriyle büyüyecek. Finansman şirketlerinin güçlü altyapıları var, kaliteli insan gücü ile çalışıyoruz, uzman olduğumuz işi yapıyoruz. Perakende şirketlerinin kendilerinin bu işe girmeleri için altyapı kurmaları, kredi riskine girmeleri lazım. Bu nedenle iş birlikleri artacaktır.

Ayrıca ben sektöre yeni şirketler gireceğini de düşünüyorum. İş yapma anlamında iş süreçleri rahatladı, Turkcell Finansman çok başarılı oldu. Yeni düzenlemelerle mesafeli sözleşme için de kendimize bir yer bulduk, mobil uygulamalar üzerinden satış yapabiliyoruz. Bu yeni gelişmeler sonrası yeni oyuncular da bu alana gelebilir.

● Peki sektör iyi bir kârlılıkla mı çalışıyor? Bu yıl kârlılığınız nasıl olacak?

■ Aslında sektör kârlı büyüyor ama tabii bankalar kadar kârlı değiliz. Sektörün aktif kârlılığı yüzde 1,5. Yurt dışında sektörün ortalama aktif kârlılığı ise yüzde 2'lerde. Kârlı büyümemizin nedeni otomasyonu artırmamız; şubelerimiz olmadığı için de iş modelimiz maliyetler açısından daha avantajlı. Ama marjlar faizlerin artışıyla giderek düşüyor. 2018'de de bu nedenle kârlılıkta düşüş olabilir. Türkiye'de faiz oranında yüzde 1 psikolojik sınır. Faiz 0,99 olunca istek geri geliyor. Hep kampanyalarla sektör bu sınırı yönetmeye çalışıyor. Ama bugün aylık faiz oranları 1,5 civarında bunu yapmamız zorlaşıyor. C



LEVENT ATAKAN

levent.atakan@tr.ey.com

EY Türkiye Vergi Hizmetleri Ortağı

Yeni başlayanlar için BEPS

Finans, raporlama veya benzeri bir alanda çalışıyorsanız 2017'deki birçok toplantınızda bir BEPS konusu gündeme gelmiştir. Bu yazımızda, yeni başlayanlar için BEPS'in ne olduğunu ve neleri önerdiğimizi anlatmaya çalışacağız.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 19 Temmuz 2013'te matrah aşındırmaları ve gelir kaydırmaları konusundaki çalışmanın bir sonraki aşaması için odaklanılacak alanları anlatan Eylem Planı'nı yayınladı. En son 23 Mayıs 2016'da OECD Konseyi tarafından Matrah Aşındırması ve Kâr Aktarımı (BEPS) Aksiyon Planları 8-10 ve 13 için yayınlanan raporlarda yer alan uygulamaların OECD Transfer Fiyatlandırması Rehberi'ne dâhil edilmesi konusunda resmi bir adım atıldı. 2016'da 8-10 ve 13 kapsamındaki rehberlik setinin hem OECD üye ülkeleri hem OECD üyesi olmayan ülkeler tarafından referans alınması gerektiğine ilişkin tavsiye niteliğinde bir karar alındı.

BEPS projesi, OECD tarafından yürütülen bir çalışma ve toplam 15 eylem planıyla temel olarak çok uluslu şirketlerin kâr aktarımı yoluyla matrah aşındırmalarını engellemeye odaklanıyor. BEPS çokuluslu şirketlerin bir ülkedeki ticari faaliyetiyle o ülkedeki vergi ödemesini uyumlu hale getirmeyi amaçlıyor.

Kısaca, çok uluslu bir şirket Türkiye'de iştirak kurabilir, sonrasında Türkiye'de kârlı olarak ticaret yaparken ana merkezden verdiği basit bir hizmet için çok yüksek bedelli hizmet faturaları düzenlemek suretiyle Türkiye'deki kârı sıfırlayabilir. BEPS 10'a göre verilen hizmet katma değerli bir hizmet değil, bu nedenle yüzde 5'ten fazla kâr marjıyla Türkiye'deki iştirake faturalanamaz.

BEPS ülkeler arasında vergilendirme amaçlı ortak kullanılabilir bir düzenleme seti getirmeye çalışırken, aynı zamanda ekonomik katkı prensibine bağlı olarak şirketin ekonomik katkısına göre bulunduğu ülkede verginin doğru ödenmesini amaçlıyor.

Ülkeler, tavsiye niteliğindeki bu eylem planlarını yavaş yavaş kendi yerel mevzuatlarına adapte ediyor ve bu şekilde vergi güvenlik mekanizmalarını güçlendiriyorlar.

BEPS projesinin Türk vergi kanunları ve vergi idaresi uygulamalarında ani bir etkisi bulunmuyor. Bununla birlikte BEPS eylem planı bazı unsurları Türk vergi politikasıyla paralellik gösteriyor. Diğer ülkelerdeki vergi kanunlarıyla karşılaştırıldığında, Türkiye katı bir kontrol edilen yabancı kurum rejimine, örtülü sermaye düzenlemeleriyle geniş ve işlevsel vergi kaçırmayı önleme kurallarına sahip olduğundan BEPS projeleri başlıkları birebir olmasa da zaten uygulanıyor.

Bununla beraber Türkiye, OECD girişimlerini takip ediyor nitekim 16 Mart 2016 tarihinde Gelir İdaresi Başkanlığı'nın web sayfasında yayımlanan 3 seri numaralı "Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ Taslağı" Türk vergi idaresinin de bu yöndeki uluslararası gelişmelere kayıtsız kalmadığını gösterdi. Bu taslak sonradan geri çekilse de Bakanlar Kurulu tarafından bir taslak yayınlandı (Ancak Resmi Gazete'de yayınlanmadı). Dolayısıyla Türkiye'nin yaklaşımı, BEPS'i uygulamamak değil sadece uygulama için zamanlama konusunda henüz karar verilmediği şeklinde değerlendirilebilir.

Başlangıç seviyesindeki BEPS kısmından çıkıp ana eylem planlarına ilişkin olarak şunları söyleyebiliriz:

1 Daimi iş yeri (PE) statüsünden yapay yollarla kaçınmanın önlenmesi ve dijital ekonominin vergi sorunlarının ele alınması eylem planları ile ilgili olarak yasal mevzuatımızın yeterli olmadığı görüşündeyiz. Bu nedenle BEPS eylem planları ile vergi kanunlarımızın uyumlaştırılmasının sadece vergi gelirlerinin artırılması değil, ekonomik hayatın düzenlenmesi açısından da katkısı olacağı beklentisindeyiz. Dijital ekonominin vergilendirilmesiyle ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılması çok önemli.

2 Eylem 8, 9 ve 10 gibi transfer fiyatlandırması sonuçlarının değer üretimiyle aynı çizgide olması yaklaşımının Türk vergi mevzuatında da benimsenmesi gerektiğini düşünüyoruzö.

3 Transfer fiyatlandırmalarının belgelendirilmesi ve ülke raporlanması uygulamalarıyla ilgili henüz bir düzenleme yapılmadığından 2018'de uygulanacağını görüşündeyiz. C

25 yaşında

Auto SHOW
Ocak sayısı bayilerde



DB DOĞAN BURDA DERGİ

GÜNCEL: Essen Fuarı'nda tuning çılgınlığı; PorschePerformance Day; SÜRÜŞ İZLENİMİ: Dacia Duster, Opel Crossland X, Maserati Levante, Ford Fiesta 1.5 TDCi, Renault Koleos; Ford S-MAX, Isuzu D-MAX; TEST: Range Rover Velar; KARŞILAŞTIRMA: Opel Insignia benzinli dizele karşı

www.autoshow.com.tr

Otomobil dünyasının en güncel, anlık haberleri
ise sosyal medyada yine Auto SHOW'da


*f /AutoSHOWDergi


* /AutoShowdergi


* /autoshowdergi

* Telefonlarınıza QR Code okuyucuları, Appstore (iOS) ve Play Store (Android) mağazalarından ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

Sigorta sektörü prim üretiminde son 5 yıldır ortalama yüzde 14 büyüyor. Ama penetrasyon oranında ibre yerinden oynamıyor. 2012 yılından bu yana sektörün penetrasyon oranı aynı, yüzde 1,5'larda. Yüzde 6,9 ortalama penetrasyona sahip Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında Türk sigorta sektörü oldukça geride kalıyor.

Ancak bu oran, Türkiye'de sigorta şirketleri için büyüme potansiyelinin yüksek olduğunun da açık bir göstergesi. Unico Sigorta CEO'su Cenk Tabakoğlu, Türkiye'de kişi başına prim üretiminin 2016 itibarıyla 164 dolar olduğunu söylüyor. Dünya ortalamasındaysa kişi başına üretimi 638 dolar. Tabakoğlu, "Bu açıdan bakınca ülkemizde daha alınacak çok yolumuz var" diye konuşuyor.

Generali Sigorta CEO'su Maurizio Pescarini, ülkemizde son zamanlarda yaşanan doğal afetler nedeniyle özellikle önümüzdeki yıllarda tüketici tarafında oto dışı sigorta ürünlerine yönelim olacağını düşünüyor. Pescarini, "2016 yılında 40,5 milyar TL olan toplam prim üretimi 5 yıl sonra 100 milyar TL'nin üstünde gerçekleşecek" diyor.

İster hayat ister hayat dışı olsun sigorta şirketlerinin yöneticileri de kişi başı harcanabilir gelirin artması ve genç ekonomik açıdan aktif nüfusun yükselen sigorta

Zorunlu sigortalarda bile oran düşük

Branş	Bugünkü büyüklük (milyon, sigortalı sayısı)	Potansiyel (milyon, sigortalı sayısı)	Penetrasyon (%)
Zorunlu trafik	17,0	21,9	78
DASK	8,2	17,7	46
Konut	6,2	17,7	35
Kasko	5,9	21,9	27
Tarım*	4,3	70,0	6
Sağlık	2,6	80,0	3

(*) Hayvan sigortaları

Not: Veriler şirket yöneticilerinden alınmıştır.

Sigortada son 5 yıldır penetrasyon, yüzde 1,5 ile yerinde sayıyor. Önümüzdeki 5 yılda ise kasko ve konutta hareket bekleniyor. Zorunlu trafikteki hızın kaskoda da büyümeyi iki katına çıkaracağı öngörülüyor. Konutta penetrasyonun yüzde 50'leri bulacağı hesabı yapılıyor. Yüzde 3 penetrasyona sahip sağlık branşının ise tamamlayıcı sağlık ürünün desteğiyle yüzde 27'lere çıkacağı düşünülüyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

YENİ HIZ

bilinciyle geleceğe olumlu bakıyor. Şirketler de büyüme planlarını, penetrasyon anlamında hızlanacak alanlara göre belirliyor.

HIZLANACAK ALANLAR

Sektörde her alanda sigortalılık oranı düşük, hatta zorunlu olan ürünlerde bile ciddi açık dikkat çekiyor. Öyle ki zorunlu doğal afet sigortası DASK'ta sigortalanma oranı bile yüzde 46'larda seyrediyor. Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek, geçtiğimiz günlerde düzenli ve süreklilik arz edecek şekilde deprem sigortası yaptırılması için Hazine olarak çalışma başlattıklarını açıkladı. Doğa Sigorta CEO'su Nihat Kırmızı, bu açıklamayı hatırlatarak, "DASK poliçeleri beraberinde konut ve yangın poliçelerine de talebi artıracaktır" diyor. HDI Sigorta Genel Müdürü Ceyhan Hancıoğlu, "DASK'ta penetrasyon oranı, tapu daireleri ve elektrik dağıtım şirketleri aracılığıyla 1-2 yıl içinde yüzde 75-80'leri bulacak. DASK ile bağlantılı olarak konut sigortaları, yangın ve doğal afet ek teminatları içeren çapraz sigortalarda genişleme alanı olacak" yorumunu yapıyor.

Hayat dışı prim üretiminde yüzde 13 paya sahip yangın branşında yılda ortalama 15 milyon poliçe tanzim ediliyor. Konut tarafında ise Generali Sigorta CEO'su Maurizio Pescarini'nin verdiği bilgilere göre, ülkemizde 17,7 milyon konuttan ancak 6,2 milyonu sigortalı. Pescarini, "Burada ciddi potansiyel olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Zorunlu deprem sigortasında yapılacak çalışmalarla konutta da penetrasyon oranının hızlıca artacağını ve 5 yıl sonra hacmin 2 katına çıkacağını öngörüyoruz" diyor. Unico Sigorta CEO'su Cenk Tabakoğlu da benzer bir öngörüde bulunuyor:



"Yangın branşında prim üretimi 2017 sonunda 5 milyar TL'yi geçecek. Bu branşta yıllık büyümenin yüzde 15-20 bandında devam etmesini bekliyoruz."

KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektörü Lideri Sinem Cantürk ise bugün yüzde 35'lerde olan konut sigortası penetrasyonunun yakın gelecekte yüzde 50'leri bulacağını açıklıyor.

SAĞLIĞIN GELECEĞİ NE OLUR?

Sigortalı sayısını katlayacak alanlardan bir diğerini de Axa Sigorta CEO'su Guillaume Lejeune, sağlık sigortaları olarak açıklıyor. Türkiye Sigorta Birliği (TSB) verilerine göre sağlık tarafında 2016 sonunda 400 bini tamamlayıcı sağlıkta olmak üzere toplamda 2,6 milyon sigortalıya ulaşıldı. Yaklaşık 80 milyon nüfus içerisinde bu rakam yüzde 3'e karşılık geliyor. TSB yönetimi, özel sağlık kuruluşlarındaki sayısal büyüme ve gelişen kalite standartlarıyla sağlık sigortalarının sektörün itici gücü olacağını öngörüyor. "Sağlık sigortacılığında yaşanacak en büyük pozitif değişim, tamamlayıcı sağlık sigortasında olacak" deniyor.

Tamamlayıcı sağlık kamunun da yaygınlaştırmak istediği bir ürün ve yeni şehir hastaneleriyle ürünün sunulabileceği sigortalı sayısında önemli artış bekleniyor. HDI Sigorta Genel Müdürü Ceyhan Hancıoğlu, "Tamamlayıcı sağlık alan sigortalı sayısı bir yılda 2 katına çıktı. 2-3 yıl içinde bu sayının 3-4 katına çıkmasını bekliyoruz" diyor.

KPMG'den Sinem Cantürk de Türkiye'de aslında Genel Sağlık Sigortası (GSS) kapsamına girebilecek 10 milyonun üstünde kişi olduğuna dikkat çekiyor. Generali Sigorta CEO'su Maurizio Pescarini, özellikle tamamlayıcı sağlık sigortası ve niş pazarlar için geliştirilecek yeni ürünlerle sağlık sigortası penetrasyonunun artacağını düşünüyor. Pescarini, "Tamamlayıcı sağlık sigortası nüfusun büyük kısmının uygun primlerle sahip olabileceği, özel hastanelerde herhangi bir fark ödemeden güvence altında olabileceği ve potansiyeli yüksek bir ürün. Tamamlayıcı sağlık sigortası ve insanların gelir seviyesinin artmasının da etkisiyle özel sağlık sigortası sahipliğinin uzun vadede yüzde 27 penetrasyona sahip kasko sigortasına paralel seviyelere gelmesini bekliyoruz" yorumunda bulunuyor.

KEFALET HIZLI BÜYÜR MÜ?

Ana lokomotiflerin ardından tarım, sorumluluk ve kefalet sigorta ürünleri de umut veriyor. Sigorta sektörünün düzenleyici kurumu Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2017 yılında zorunlu hekim sorumluluk ürününde havuz uygulamasına geçti. Bu gelişmenin bu alanda hareket etmesi bekleniyor. Unico Sigorta CEO'su Cenk Tabakoğlu, 800 milyon TL prim üretimine sahip bu sigortada, hekim sorumluluk başta olmak üzere mesleki sorumluluk sigortalarının itici güç

4 ARAÇTAN SADECE 1'İ KASKOLU

80 BİN YENİ ARAÇ

Trafik sigortalarında penetrasyon oranı yüzde 78. Kaskoda ise daha düşük, oran yüzde 27. Generali Sigorta CEO'su Maurizio Pescarini, burada potansiyel olarak her ay trafiğe katılan 70-80 bin yeni aracı gösteriyor. Gelecek 5 yıl içinde sigortaya dijital ortamlardan hızlıca ulaşabilecek genç neslin yetişmesiyle bu branşta büyük gelişim bekliyor. Unico Sigorta CEO'su Cenk Tabakoğlu, kasko prim üretiminin 5 yıl içinde bugünkü 7 milyar TL'den 10-11 milyar TL'ye ulaşabileceğine dikkat çekiyor.

GÖZLER FİLODA

KPMG, bugün ülke GSMH'sinden yüzde 0,28 pay alan kasko sigortalarında 5 yılda oranın yüzde 0,35'leri zorlayacağı tahmininde bulunuyor. Türkiye'de binek araç stokunun 2019 sonuna kadar 1000 kişi başına 131 araçtan yüzde 23 artışla 161 binek araca ulaşılacağı tahmin ediliyor. Son yıllarda şirket araçları ve filo satışlarının da çoğalmasıyla birlikte özellikle filo sektörünün 2019 sonuna kadar 240 bin civarından 500 bin rakamına ulaşması bekleniyor.

YERLİ OTO ETKİSİ

Bu sürekli büyüyen branşta Doğa Sigorta CEO'su Nihat Kırmızı, yerli otomobilin üretimiyle kasko tarafında daha fazla hareket olacağı beklentisinde. HDI Sigorta Genel Müdürü Ceyhan Hancıoğlu, yeni getirilen havuz sisteminin penetrasyonun artmasında katkı yapacağını ve zorunlu trafik ile birlikte kasko tarafında da ciddi büyüme olacağını aktarıyor.


MAURİZİO PESCARİNİ


NİHAT KIRMIZI

"HAYATTA BÜYÜME BEKLİYORUZ"

POTANSİYEL

Hayat dışı sigortalarda penetrasyon oranının yüzde 2'lere çıktığını belirten Sistema Genel Müdürü Tolga Moral, bu nedenle özellikle hayat sigortalarında sigortalı sayısının artırılması için çalışılması gerektiğini vurguluyor. "Sektörde penetrasyonun artması için hayat sigortalarına odaklanılması gerek. Son yıllarda burada büyüme hızlanıyor. Trendin devam etmesiyle ilk sıradaki branş hayat sigortaları olacak. Önümüzdeki 5 yılda ortalama yüzde 20 büyüme bekliyoruz" diyor.

YENİ ÜRÜNLER

Anadolu Hayat ve Emeklilik Genel Müdürü Uğur Erkan ise "Hayat tarafında banka ürünleriyle paketlenebilen ürünler hızlı gidecek. Kredilerle birlikte sunulan işsizlik, kritik hastalık sigortaları öne çıkacak. Ayrıca eğitim sigortasında da şirketlerin önemli çabası var, burası da bir büyüme alanı."


CENK TABAKOĞLU


SİNEM CANTÜRK


UĞUR ERKAN

olacağını öngörüyor. Sigorta yöneticileri, sorumluluk alanında prim üretiminde yıllık yüzde 20 büyüme ve buna paralel sigortalı sayısında artış bekliyor.

Sözleşmeden kaynaklanan hükümlülüklerin yerine getirilememesine karşın güvence sağlayan kefalet sigortalarında da yeni düzenlemeler sonrası penetrasyon artışı olacağı tahmin ediliyor. TSB yönetimi, "2014'te yürürlüğe giren kefalet sigortası, artık kamu ihalelerinde teminat olarak sunulabilecek. Ağırlıklı olarak inşaat sektöründe kullanılmasını bekliyoruz. ABD'de ihtiyacın neredeyse tamamı kefalet sigortasıyla sağlanırken, bu oran Avrupa'da yüzde 25. Bizdeki penetrasyon potansiyelinin de uzun vadede yüzde 25 olacağını düşünüyoruz" yorumunda bulunuyor.


CEYHAN HANCIOĞLU

Devletin destek verdiği tarım alanında da kapsama alanını genişleyecek. TARSİM Genel Müdürü Yusuf Satoğlu, bitkisel ürünler için sigortalılık oranının devlet destekli tarım sigortaları sisteminin 2006'da faaliyetlerine başlamasıyla yüzde 0,5'ten yüzde 20'lere ulaştığını açıklıyor. Büyükbaş hayvan hayat sigortasında da sigortalılık oranı yüzde 6,1. Satoğlu, 5 yıl içinde bitkisel ürün sigortalarında yüzde 35-40 ve hayvancılık tarafında yüzde 15 oranında sigortalılık katılımının gerçekleşeceğini öngörüyor. KPMG'den Cantürk de "2016 sonu toplam tarım sigortaları poliçe sayısı 1,5 milyondu. Bu sayı gelecek 5 yılda 2 milyon barajını zorlayacak. Sigortalanan hayvan sayısı her yıl yüzde 10 artacak" diyor. C

“HİSSE ve TAHVİL CAZİP OLACAK”

Gelişen ülkelere yönelik olumlu havanın 2018’de de devam etmesi bekleniyor. Türkiye için de beklentiler olumlu. Ak Yatırım Genel Müdürü MERT ERDOĞMUŞ, “2018’in hisse senedi ve tahvil yatırımcısına cazip yatırım ortamı sunacağını düşünüyoruz” diyor. Yeni yılın, finansal açıdan dalgalı olabileceğine dikkat çeken Erdoğmuş, “Oynaklık riski dikkate alınarak portföylerde TL mevduat ve tahvillerin yanı sıra döviz ve altın da bulundurulmalı” diyor.

TALİP YILMAZ ● tyilmaz@ekonomist.com.tr

2017, gelişen piyasalara küresel yatırımcı ilgisinin kuvvetli olduğu bir dönem olarak hatırlanacak. Yıl içinde öncü ekonomilerde hızlı toparlanma gözlenirken ABD’nin kuvvetli büyümesine yatay kalan enflasyonun eşlik etmesi, doların küresel ölçekte zayıf kalmasına ve gelişmekte olan ülkelere dönük risk iştahının yüksek seyretmesine imkan sağladı.

2018 yılına yönelik en kritik başlıklar FED’in politikaları, iç siyaset ve bölgesel riskler, makro veriler olacak. Ak Yatırım Genel Müdürü Mert Erdoğmuş, global piyasalardaki olumlu hava borsadaki yüksek iskontoyu dikkate alarak hisse ve yine tahvil yatırımcısı açısından iyi bir yatırım ortamı olacağı görüşünde. Mert Erdoğmuş’un yeni yılda piyasa beklentileri ve yatırımcılara tavsiyeleri şöyle:

● 2018’de piyasaları etkileyecek temel başlıklar neler olacak?

■ ABD’de vergi reformunun ardından enflasyonist beklentilerin kuvvetlenmesi ve FED’in faiz artırım takvimi dikkate alındığında 2018, doların bu yılki kayıplarının bir kısmını geri alabileceği bir dönem olabilir. Diğer taraftan kuvvetli ekonomik büyüme ivmesinin devam edeceği anlaşılıyor. Bu sayede pek çok ülkede şirket kârlılıkları artmaya devam ederek borsa-



MAKRO BEKLENTİLER

BÜYÜME: İhracattaki ivme, kamu harcamalarının artışı ve KGF'nin sağladığı canlanmasıyla ve beyaz eşya ve mobilya sektörlerindeki vergi avantajlarının özel tüketime katkısıyla 2017 büyümesi yüzde 6,7 civarında gerçekleşecektir. Artan milli gelir ve iş gücü piyasasında yaratılan yeni iş imkanlarının, özel tüketimi ve reel kurun mevcut seviyesinin de ihracatı desteklemeye devam edeceği görüşündeyiz. Dolayısıyla 2018 yılında da büyümenin yüzde 5 civarında güçlü seyretmesini bekliyoruz.

İŞSİZLİK: İş gücüne katılımın yüksek olması nedeniyle kademeli bir düşüş gerçekleşebilir.

ENFLASYON: 2018 yılını yüzde 9 seviyelerinde kapatacağını öngörüyoruz.

CARİ AÇIK: Güçlü büyüme, cari açığın yüksek seyretmesine neden olacaktır. Milli gelire oran olarak baktığımızda 2018 cari açığı, 2017'de olduğu gibi yüzde 5 seviyesine yakın gerçekleşebilir.

larda yeni rekorlara imkan sağlayabilir. Türkiye açısından ise büyümenin, 2017'deki çok güçlü rakamın hafif altında olsa dahi 2018 yılında da güçlü kalmasını bekliyoruz.

2018'in hisse senedi ve tahvil yatırımcısına oldukça cazip yatırım ortamı sunacağını düşünüyoruz. Hisse senetleri açısından ayrıca halka açık şirketlerin çarpan bazında yüksek iskontoyla işlem görüyor olması da BIST-100 için yukarı yönlü eğilimi destekleyen önemli bir unsur olarak öne çıkıyor.

● Piyasaların önündeki riskler nelerdir?

■ Küresel para girişleri açısından, ABD tarafında para politikasının beklenenden daha sıkılaştırıcı olması ise önemli bir risk unsuru olarak değerlendirilebilir. ABD'deki parasal sıkılaştırmanın beklenenden kuvvetli olması faiz oranlarında ve dolarda güçlenmeye neden olabilir. Bu açıdan 2018'in ikinci yarısı, gelişen ülkelere ve Türkiye'ye dönük sermaye akımları açısından bir miktar daha zorlayıcı olabilir. Ancak bu durumda dahi döviz kuru reel olarak tarihsel dip seviyelerde olan Türkiye'nin diğer gelişen ülkelere göre daha avantajlı bir konumda olmasını bekleriz.

● 2018 için portföy dağılımı nasıl olmalı?

■ 2018, finansal açıdan dalgalı bir yıl olmaya aday görünüyor. Oynaklık riski dikkate alınarak portföylerde TL mevduat ve tahvillerin yanı sıra döviz ve altın da bulundurulmalı. Hisse senetleri ise global büyümenin de etkisiyle FED faiz artırımlarına karşı dayanıklılık sergileyebilir.

Ayrıca diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla halen yüksek iskonto taşıyan hissenin özellikle yılın ilk yarısında yatırımcı portföyünde yer alması, getiriler açısından ciddi katkı sağlayabilir.

● 2018 yılında borsa nasıl bir seyir izler? Endeks yeni zirveler görebilir mi? Düşüşlerde destek seviyeler nereleri?

■ Beklentimiz borsada alım yönündeki eğilimin devam etmesi ve yeni zirveler görünmesi yönünde. BIST-100 Endeksi için 12 aylık hedef değerimiz, 123.000 seviyesinde. Özellikle kuvvetli büyümenin sürdürülmesi ve enflasyondaki düşüş eğiliminin belirginlik kazanmasıyla bu seviyelere ulaşılabilir. Halka arzlar da yoğunlaşır.

BIST-100'ün bir yıl vadeli ortalama F/K çar-



"DİJİTALDE MÜŞTERİ DENEYİMİNİ ARTIRIYORUZ"

"Güçlü ve deneyimli kadromuz, dijital kanallarımız ve müşteri odaklı yaklaşımımızla bireysel ve kurumsal yatırımcılara tüm sermaye piyasası enstrümanlarında hizmet veriyoruz. Teknolojik vizyonumuz ve yatırımlarımızla dijitalleşmede öncü kurum hedefimizi, sürdürüyoruz. Akbank Direkt İnternet üzerinden hisse senedi hesabının yanında artık VİOP hesabı da açmaya başladık. Müşterilerimizin dijital ve şubelerimiz aracılığıyla yaşadığı tüm deneyimi geliştirmeye devam ediyoruz."

MODEL PORTFÖYDEKİ 4 HİSSE

Şişecam: Net aktif değerinin önemli bir kısmını oluşturan halka açık iştiraklerinin yüksek fiyat performanslarının holding şirketinin hissesine de yansıyacağı beklentisiyle portföyümüzde taşıyoruz. Şişecam'ın önde gelen halka açık iştirakleri son 6 ayda ortalama yüzde 15'e yakın getiri sağlarken Şişecam'ın getirisi yüzde 4'te kaldı.

Tofaş: 2018'de ihracat satışlarında toparlanma beklentisi ve mevcut seviyede cazip bulduğumuz değerlemesine bağlı olarak beğeniyoruz. Uzun vadede ise 2020'ye kadar planlanan herhangi bir ürün geliştirme yatırımının olmaması, bilançoda yüksek nakit birikmesini sağlayabilir. Bu bağlamda yüksek temettü beklentilerini destekleyebilir.

THY: 2017 yılında ortalama bilet fiyatlarının toparlanması, yolcu sayılarındaki olumlu gerçekleşmeler ve maliyet kısıcı tedbirlerin etkisiyle faaliyet kârlılığında belirgin bir yükseliş kaydedildi ve bu durum hisse performansına da olumlu yansıdı. 2018 yılında özellikle ortalama bilet fiyatlarında global anlamda artış görüleceği beklentileri, şirketin yine yüksek faaliyet kârlılığı kaydedebileceğinin sinyalini veriyor.

Migros: Kipa'nın faaliyetlerinin düzelmesiyle Migros'un son çeyrekte kaydettiği kuvvetli ciro ve FAVÖK artışı dikkat çekti. 2017 yılı için şirket projeksiyonları paralelinde hesapladığımız 8,8 FD/FAVÖK çarpanının güçlü büyümeyi tam yansıtmadığını düşünüyoruz. Ayrıca kurlarda sağlanacak istikrarın döviz borçlusu konumu nedeniyle Migros'a olumlu yansıyacağı görüşündeyiz.

panının 7,9 seviyelerinde seyrettiği ve gelişmekte olan ülkelerin F/K ortalamasına göre yüzde 36 iskonto taşıdığı bir ortamda, hisse fiyatlamalarının doygunluğa eriştiği iddia edilemez.

Sonuçta yukarı hareketin devamını öngörüyor, ancak endeksteki yükselişlerin kesintisiz olmasını beklemiyoruz. Dönem dönem kâr satışları olacaktır. Olası geri çekilmelerde 109.000, 108.150 ve 107.200 seviyeleri destek olur.

● Döviz piyasasında ne bekliyorsunuz? 2018 yıl sonu dolar, Euro ve parite beklentiniz nedir?

■ Döviz piyasası, global görünümdeki değişimlere paralel olarak 2018'de dalgalı bir seyir izleyebilir. Gerek TL'nin reel olarak ucuz olması gerekse enflasyonun önümüzdeki aylardan itibaren düşüş trendine giriyor olması, TL'yi yılın ilk çeyreğinde güçlü tutacak faktörler. Ancak FED'in faiz artırımlarının beklentiyi aşması durumunda yılın ikinci çeyreğinden itibaren TL'de değer kaybı baskısı oluşabilir. Avrupa ekonomisinin en az ABD kadar güçlü olması nedeniyle Euro/dolar paritesinde ilk çeyrekte güçlü bir seyir görülebilir. Ancak bu görüntü yerini yılın ikinci yarısından itibaren doların güçlendiği bir senaryoya bırakabilir.

● Gösterge faiz nasıl bir seyir izler? TL faizde hangi yatırım aracı portföylerde öne çıkar?

■ Gösterge faiz oranı için yüzde 13 üzerinde gerçekleşen fiyatlamalarda dikkat çekici bir yabancı ilgisi görüyoruz. TÜFE enflasyonunun 2018 sonuna doğru yüzde 9'a gerilemesini bekliyoruz. Dolayısıyla enflasyon beklentileri dikkate alındığında mevcut reel faiz oranları cazip. Özellikle yılın ilk çeyreğinde yıllık enflasyonun gerileme eğilimi göstermesiyle faizlerde görülebilecek bir gevşeme, bono yatırımcısı açısından cazip fırsatlar yaratabilir. Önümüzdeki aylarda gösterge tahvilin yanı sıra 10 yıl vadeli tahvilde de olumlu performans görülebilir. TL tahvillerin ve mevduatın yatırım portföylerinde yer almaya devam edeceğini düşünüyoruz.

● Altın, 2008 yılında TL bazında yeni zirveler görür mü? Altın yatırımcısı ne yapmalı?

■ 2018, FED faiz artırımları nedeniyle ons altın için zor bir yıl olabilir. Ancak gram altın tarafında yılın ikinci yarısında TL üzerinde FED nedeniyle oluşabilecek baskı nedeniyle nispeten daha olumlu bir seyir izlenebilir. Diğer bir deyişle gram altın yatırımcısı hem dolar/TL hem de ons altında oluşabilecek yukarı yönlü hareketlerden faydalanabilir. C

2018 YILINI SICAK, DOĞAL VE İLHAM VEREN DEKORASYON TEMALARIYLA KARŞILIYORUZ!

MAISON FRANÇAISE





OCAK SAYISINDA



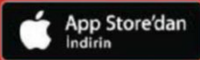

maisonfrancaiseturkey


maisonfrancaiseturkey

Yeni nesil girişimcinin dergisi bayilerde

Aynı zamanda tablet ve telefonlarınızda





Türkiye'nin yükselen girişimcilik ruhu kendi dergisini yarattı. Capital ve Ekonomist dergilerinin kadroları tarafından hayata geçirilen girişim dünyasının en yenilikçi ve genç dergisi Start Up, 15. sayısında da yine dopdolu ve ilham veren bir içerikle bayilerde...







www.startupdergi.com

+ HOBİM

"BUTİK KAHVE MEKANIM"

Kapıdan girince sizi mis gibi kahve kokusuyla karşılayan, küçük, samimi ve şık dekorasyonlu 3'üncü nesil kahve dükkanları, yöneticilerin de uğrak noktalarından… CEO'lar arasında en popüler kahveciler ise MOC, Federal Coffee Company, Cup Of Joy, Karabatak, Five O'Clok ve Petra Roasting Co… Aslında tüm CEO'ların bu mekanları neden tercih ettiğini Fujitsu Türkiye Genel Müdürü Selda Bağdat Bahadır'ın sözleri özetliyor: "Bu mekanların standart değil, özelleştirilmiş olmasını seviyorum."

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

Üçüncü nesil kahve dükkanları kahve tutkunlarının son dönemlerde vazgeçemediği mekanlar arasındaki yerini aldı. Kahvenin çekirdeğini gidip yerinde seçen, ufak partiler halinde kahve getiren, çekirdeğini kendi mekanında kavuran bu kahvecilerin sayısı her geçen gün artıyor. Sadece kahveleri değil, küçük metrekarelerde samimi bir ortam sunan bu mekanların şık ve minimal dekorasyonları da herkesin ilgisini çekiyor.

Şehrin Nişantaşı, Moda, Galata, Karaköy gibi semtlerinde, artık neredeyse her sokak arasında karşımıza çıkan bu kahveciler, CEO'lar arasında da oldukça popüler. Örneğin Kurtsan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Aylin Kurt, kısa kahve molaları için MOC Nişantaşı ve Federal Coffee Company'i tercih ediyor. Bebek'teki Cup Of Joy ise Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga, GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı gibi pek çok yöneticinin tercih ettiği bir mekan. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı'nın favorisi ise Karaköy'deki Karabatak… Tabii tüm bunların yanında bazı alışkanlıklardan da kolay vazgeçilmiyor. Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem ve daha birçok yöneticinin vazgeçilmezi hâlâ Bebek Kahve… CEO'lara İstanbul'daki en sevdikleri butik kahve dükkanlarını sorduk. Ortaya kahve meraklıları için keyifli bir harita çıktı:

"SOKAK ARASI DÜKKANLARI SEVİYORUM"

İstanbul'da yeni nesil kahve dükkanlarının yoğunlaştığı semtlerin başında Moda, Nişantaşı, Bebek, Beşiktaş, Beyoğlu, Cihangir ve Karaköy geliyor. CEO'ların da en sevdiği semtler olan ve özellikle hafta sonlarını geçirdikleri bu lokasyonlardaki kahveciler, elbette en favori mekanlar arasında gösteriliyor. Örneğin Kurtsan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Aylin Kurt, Nişantaşı ve özellikle Topağacı'ndaki kafeleri çok seviyor.

Nişantaşı'nın popüler mekanlarından olsa da pek çok başka yerde de şubesi olan MOC Nişantaşı ve Federal Coffee Company Beyoğlu'nun en çok tercih ettiği kahve mekanlarını olduğunu belirten Kurt, şöyle konuşuyor:

"Sokak arası kahve dükkanları hoşuma gidiyor, çok daha samimi buluyorum. Buralarda arkadaşlarınızla sohbet etmek çok keyifli oluyor. Ayrıca kahve çekirdeklerinin taze çekilmesi de ilgimi çekiyor. Kahvenin pek çok çeşidini seviyor ve tüketiyorum ancak okkalı bir Türk Kahvesi'nin yeri benim için ayrı."

Aylin Kurt, özellikle hafta sonları olmak üzere haftada bir ya da iki kez mutlaka bu mekanları ziyaret ediyor. Buralar onun için arkadaşlarıyla buluşmanın yanı sıra alışveriş sonrası yorgunluk kahvesi içmek için de uğrak noktası. "Ayrıca dergi,



HİLAL SUERDEM

3 CEO'DAN KEYİF ADRESİ

FİNCAN KAHVE

Silk&Cashmere'in kurucusu Ayşen Zamanpur'un sık sık uğradığı mekan, Fincan Kahve. Boğaz manzarasıyla ünlü bu mekana, özellikle kalabalık olmayan saatlerde gitmeye çalışıyor. "Bazen iş çıkışı randevularımı orada veririm, bazen yürüyüş öncesi ya da sonrası soluklanırım" diyor.

BEBEK KAHVE

Boğaza karşı kahve içmeyi seven isimlerden bir diğeri de Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem. Onun favorisi, yılların eskitemediği Bebek Kahve. Suerdem, "Bebek Kahveye gidip kahve içmeyi çok seviyorum. Tercihim ise Osmanlı kahvesi. Onu satın alıp evde yapıyorum."

YASEMİN&TUNCER

Kahvenin yorgunluğunu aldığını ve zihnini açtığını söyleyen BASF CEO'su Buğra Kavuncu'nun adresi, Göktürk'te yer alan Yasemin&Tuncer isimli kahve dükkanı. Kavuncu, "Bana göre İstanbul'daki en güzel kahve orada. Afrika ve Güney Amerika'dan özel getirdikleri kahvelerle yaptıkları karışımlar mükemmel. Şiddetle tavsiye ederim" diyor.

gazete okuyorum, maillerimi kontrol ediyorum. Ardından taze çekilmiş kahvemi de alıp çıkıyorum" diyor.


AYLİN KURT

BEBEK'İN POPÜLER MEKANLARI

Nişantaşı MOC'un bir başka müdavimi de Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga. Burayı keşfetmesi ise Nişantaşı'ndaki Domino's Pizza şubesini ziyaret etmeye gittiğinde gerçekleşmiş. Onun için cazip tarafı, Avusturalya kahveleri…

Saranga'nın ikinci kahve durağı ise Bebek'teki Cup of Joy. Yasemin Pasajı'nın içindeki küçük ve samimi bu mekan, İstanbullu kahveseverler arasında oldukça popüler.

Cup of Joy'un kahvelerini çok sevdiğini belirten Saranga, buralara yoğun iş temposundan vakit bulduğu zamanlarda, haftanın 1-2 günü uğruyor. Spordan çıktığında gittiği gibi arkadaşlarıyla buluşmak için de bu mekanları tercih ediyor.

Bebek, aslında CEO'ların sabah sporu ya da hafta içi yürüyüşleri için uygunluğuyla çok sık ziyaret ettiği semtlerden biri. Dolayısıyla Bebek'teki mekanları sevenlerin sayısı da oldukça fazla… Bu isimlerden bir diğeri de Teknosa CEO'su Bülent Gürcan. Onun favorisi Mangerie Bebek, Konumu gereği dışardan görülmemesi, eşsiz Boğaz manzarasıyla dikkat çeken mekanlar arasında. Aslında daha çok kahvaltı için tercih edilen bir mekan olsa da Gürcan, buranın kahvelerinin de çok iyi olduğunu söylüyor. Özellikle ailesiyle birlikte Avrupa Yakası'da gittiği orman yürüyüşlerinin dönüşünde buraya mutlaka uğrayıp kahve içtiklerini belirtiyor.

"KAHVELERİMİ PETRO'DAN ALIYORUM"

Yolu Bebek tarafına düşerse Cup of Joy'a uğrayan isimlerden bir diğeri de GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı. Onun Bebek'teki bir diğer adresi de Bebek Kahve. Hemen denizin kenarındaki konumu, küçük ve samimi ortamıyla Bebek Kahve, yıllardır popülerliğini kaybetmeyen adreslerden biri. Kantarcı da yıllardır ailece buraya gelmekten keyif aldıklarını söylüyor ve "Bebek Kahve ile duygusal bir bağım var" diyor.

Gayrettepe'de, Topağacı'nda ve Akmerkez'de şubeleri olan Petra Roasting Co. ise onun en sevdiği kahveleri içtiği adres. Kahvenin modunu yükselttiğini söyleyen Kantarcı, şöyle konuşuyor:

"Kahve dükkanlarını genellikle hafta sonları ziyaret ediyorum. Yürüyüş ve yemek sonrası kahve molası veriyorum. Sabahları Espresso, gün içindeyse Americano, içmeyi tercih ediyorum. Kahve eşliğinde sohbet etmeyi de severim. Petra bunun için çok keyifli mekanlar yaratmış. Ayrıca kahvelerinin

ZİNCİR DÜKKANLARDAN VAZGEÇEMEYENLER

İŞ YERİNE YAKIN

Yeni nesil kahveciler son dönemin yükselen trendi olsa da zincir kahve dükkanlarından vazgeçemeyen CEO'lar da var. Bunun önemli bir nedeni yoğun iş temposu. İş yeri lokasyonu nedeniyle butik kahve dükkanlarına yakın olmadığını söyleyen Suzuki Türkiye Genel Müdürü Ümit Karaaslan bu isimlerden biri. " Öğle yemeği sonrasında yürüdüğümüz şık bir Starbucks var, genellikle kahvemi burada içiyorum" diyor.

YÜRÜYÜŞ SONRASI

Faydasıçok Holding Yönetim Kurulu Başkanı Naci Faydasıçok da "Ben Starbucksçıyım" diyen yöneticilerden. Faydasıçok, şöyle konuşuyor: "Her sabah işe giderken Kurtköy Mehmetçik Vakfı Tesislerindeki dükkandan Origin Amerikano veya laktozsuz sütlü latte alırım. Ayrıca her hafta sonu sanayici arkadaşlarla sabah Colesium'da yürüyüş yapıp oradaki Starbucks'ta kahvelerimizi yudumlarken siyaset, ekonomi ve iş dünyasıyla ilgili sohbetler ederiz."



ÖGET KANTARCI

aromasını beğeniyorum ve eve de alıyorum. Cup of Joy'un ise hem kahveleri hem de sağlıklı atıştırmalıkları damak zevkime hitap ediyor. Bir kahve sever olarak benim için en önemli şeylerden biri içtiğim kahvenin taze olması. O yüzden kahvelerin günlük kavrulması tercih sebebim."

"AMBİYANSI DİNLENDİRİYOR"

Beykoz Acarkent'te bulunan Five O'Clock, lezzetli kahveleri ve tatlılarının yanı sıra iç mekan dizaynı ve atmosferiyle dikkat çeken, küçük ve samimi bir mekan. Pek çok müdavimi olan Five O'Clock'tan vazgeçemeyen isimlerden biri Fujitsu Türkiye Genel Müdürü Selda Bağdat Bahadır. "Standart değil, özelleştirilmiş olması hoşuma gidiyor. Muhteşem ürünleri, dekorasyonu ve ekibi sebebiyle burayı seviyorum. Ambiyansı beni dinlendiriyor, bu sebeple yalnız başıma da gelmekten çok keyif alıyorum" diyen Bahadır'ın tercihi ise Türk Kahvesi.

Bahadır için mekanın cazip taraflarından bir diğeri de çalışanlar. İşini yapan, en önemlisi de kendilerini sürekli geliştirmek isteyen bir ekip olduğunu söyleyen Bahadır, bir yönetici olarak da işini tutkuyla yapan insanları her zaman çok seviyor. Five O'Clock'un kendisi için önemini ise şöyle anlatıyor:

"Buraya, genellikle hafta sonları yürüyüş sonrasında geliyorum. Ya da muhteşem pasta veya çikolatalarından hediye almak için uğruyorum. Yiyecek içecek ürünleri harici burada çok güzel ve değişik hediyelikler de bulunabiliyor. Yılbaşı, bayram ve diğer özel günlerde de ürünlerini tercih ediyoruz. Eşim 50'nci yaş günü pastamı Five O'Clock'a yaptırmıştı ve ardından birçok arkadaşım yeni yaşlarına aynı pastayla girdi."

"DEMLEME YÖNTEMLERİ İLGİMİ ÇEKİYOR"

GÖKÇE MERİÇTEN
FERKO YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

TOPLANTIYA ALTERNATİF

Benim kahve için mekan tercihlerim Espresso Lab ve Petra. Buralara genellikle gün ortasındaki toplantılarımda gidiyorum.

MEYVE AROMASI SEVİYOR

Bu tip kahvecilerde, özellikle farklı demleme yöntemleri ilgimi çekiyor. Yaz aylarında cold brew tercih ediyorum ve genel olarak kahvede meyvemsi aromaları seviyorum.



MURAT KOLBAŞI

"KEYİFLİ İNSANLARLA KARŞILAŞIYORUM"

Son dönemlerde geçirdiği dönüşümle Karaköy, İstanbul'un yeni eğlence merkezlerinden biri haline geldi. Işıltılı sokaklarıyla Karaköy her zaman kalabalık olmasına rağmen küçük ve dar sokaklarıyla samimiyetini kaybetmiyor. Karaköy'e uğrayan kahve tutkunlarının duraklarından biri, Karabatak. Buranın müdavimleri en çok mekanın iç mekan dekorasyonuna hayran. Onlardan biri de Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı. Karabatak dışında onun ikinci durağı ise Federal Coffee Company. 2015 yılında kurulup ilk şubesini Galata'da açan, daha sonra kısa sürede şube sayısını artıran Federal Coffee Company, yeni nesil kahveciliğin en güzel örneklerinden biri.

Murat Kolbaşı, bu kafelere daha ayda 1-2 kez uğruyor. "Buralarda işini severek yapan insanları görüyorum ve her zaman sohbet edecek keyifli insanlarla karşılaşıyorum. Ağırlıklı olarak arkadaşlarla sohbet için gidiyorum ama çok sık seyahat ettiğim için bazen ayda 1 bazen 2 kez gidebiliyorum" diyor.

Kolbaşı'nın kahve tutkusu, aslında onun işinin de bir parçası. Okka markasıyla dünyanın her köşesinde Türk Kahvesi tadını ve kültürünü taşıma misyonu olan Kolbaşı'nın şirketinde de Okka Coffee var. Sabahları erkenden ofise gelip burada duble bir Türk Kahvesi içmeden güne başlamıyor. C



BUZLAR KRALİÇESİ
Soğuk Savaş'ta buz kırıcıydı. 77 metrelik Legend şimdi lüks bir yata dönüştü!

DENİZDE LÜKS DALGA
Otomobillerden ilham alan **10 TEKNE**



SEYİR DEFTERİ
- İbiza - Egina Adası- İyon Denizi
- Samal Adası, Filipinler

En yeni tekneler yelken yarışları ve Türkiye'nin en kapsamlı tekne alım-satım rehberi YATMARKET ile birlikte

Ocak SAYISI bayilerde



 yachtturkiye  yachtturkiye  @yachtturkiye www.yachtturkiye.com

YACHT 

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com



PORTFÖY BAROMETRE

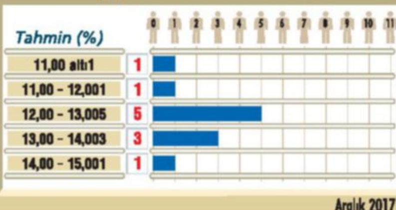
Beklentiler iyimser

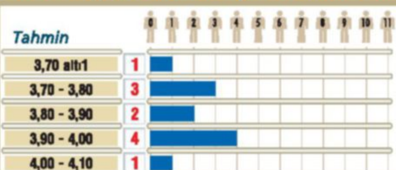
Piyasalar, 2017 yılını volatilitesi yüksek bir seyirde geçirdi. Borsa, altın ve döviz yatırımcısı yılı kazançla kapattı. Mevduat enflasyonun üzerinde kazandırdı. 2018'in ilk çeyreğine bakıldığında Türkiye piyasaları için olumlu trendin devam edeceği beklentisi öne çıkıyor. 11 aracı kurum ve portföy şirketinin genel müdürünün yanıtladığı anketimizin sonuçları şöyle:

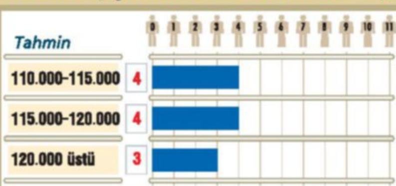
BORSA: 2018 yılında borsa TL bazında iyi bir performans gösterdi. Ancak kurdaki yükseliş ile birlikte dolar bazında gelişmekte olan ülke piyasalarına göre yüksek iskontosu devam ediyor. İşte bu ortamda yılın ilk çeyreğine yönelik beklentiler, 110.000-120.000 bandında seyrediyor. Üç anket katılımcısının beklentisi ise 120.000'in üstü seviyeler.

DÖVİZ: Yılın ilk çeyreğine yönelik olarak anket tahminlerinde farklılıklar var. 3,70'in altını tahmin eden katılımcı olduğu gibi 4,00 seviyesinin üzerine çıkacağını tahmin eden katılımcı da var. Geçen ayki ankete sadece bir katılımcı 3,70-3,80 bandında beklenti içindeydi. Yani son anketimizde TL'nin kuvvetlenme eğilimi dikkat çekiyor.

FAİZ: Geçen ay Merkez Bankası, piyasa beklentilerini tam olarak karşılamamakla birlikte politika faizini 50 baz puan artırdı ve faizde yüzde 14,00 seviyesinin üzerindeki beklentilerde gevşemeler oldu. Ana beklenti yüzde 12-14 aralığında.







TAKVİM

MB'ler etkili olacak

3 Ocak: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
5 Ocak: ABD, tarım dışı istihdam
10 Ocak: Türkiye, TCMB, cari açık
13 Ocak: Türkiye, işsizlik oranı
17 Ocak: Türkiye, kapasite kullanım oranı
18 Ocak: Türkiye, TCMB PPK faiz toplantısı
25 Ocak: Euro Bölgesi, ECB faiz toplantısı
31 Ocak: ABD, FED faiz kararı

1 SORU 1 YANIT

"Aşağı yönlü eğilim görülebilir"

SORU **Anavarza Bal Genel Müdürü Can Sezen**

2018'de faizlerin seyri ne olacak?

YANIT **Gedik Yatırım Genel Müdürü Metin Ayışık**

"2017 yılının son dönemlerinden enflasyon görünümünde ortaya çıkan bozulmaya ek olarak Hazine'nin borçlanmasında gözlenen artış ve siyasi-jeopolitik gelişmeler, gösterge tahvil faizinde de yukarı yönlü eğilimin öne çıkmasına neden oldu. Ancak başta enflasyon olmak üzere mevcut siyasi-jeopolitik gelişmelerde gözlenebilecek iyileşmeler, tahvil faizlerinde de 2018'in ilk çeyreğinde aşağı yönlü hareketlerin öne çıkmasına neden olabilir.

Bu nedenle özellikle enflasyonda beklenen iyileşmenin boyutuna bağlı olmakla birlikte gösterge tahvilin bileşik faizinin gelecek yılın ilk çeyreğinde yüzde 13 civarına ve bir miktar daha aşağısına gerilemesini oldukça yüksek bir olasılık olarak görüyoruz. Yakın dönemde TL'de gözlenen değer kayıplarının gecikmeli etkisinden kaynaklanan enflasyonda beklenen düşüş eğiliminin bir miktar sınırlanması durumunda ise yüzde 13 seviyesinin aşağısında kalıcı olunması bir miktar zorlaşabilir."

HISSE FONLAR KAZANDIRDI

BES FON

30 Kasım-25 Aralık tarihlerini kapsayan dönemde BES fonlarının getirilerine bakıldığında borsa endeksindeki hareketlilikle birlikte hisse fonlar öne çıkıyor. İlgili dönemde getiride ilk 10 fonun tamamı hisse ağırlıklı. Bu fonlar yatırımcısına yüzde 6,6-8,3 arasında kazandırdı. Bu dönemde ilk sırada yüzde 8,3 getiriyle Fiba Emeklilik Oyak Portföy hisse fon yer aldı. İkinci ve üçünü sırada AvivaSa Emeklilik'in büyüme amaçlı grup hisse fonu ile hisse fonu yer alıyor.

GÖRÜŞ

"Hissede yatırım fırsatı var"

2018 yılına girilirken küresel anlamda hisse piyasası yatırım temasında kayda değer bir değişiklik olmayışı, 2017 yılında etkili olan faktörlerin yeni yılda da önemini koruyacağına işaret ediyor. Yatırımcılar başta FED olmak üzere merkez bankası politikalarına ilişkin beklentilerle ABD'de vergi reformu tasarısının ekonomiye ilişkin etkilerini takip edecek.

Risk alma iştahının özellikle gelişmekte olan piyasalar açısından destekleyici olmaya devam edeceğini düşünen **Garanti Yatırım Genel Müdürü Zeki Şen**, şunları söylüyor:

"Bu süreçte son beş yıl F/K oranı ortalamaları bazında görece zayıf görünümdeki Türk hisselerinin, 2017 yılında olduğu gibi iskontonun yükselmeye başladığı dönemlerde yatırım fırsatlarıyla ön planda kalmasını bekliyoruz. Diğer yandan olumlu fiyatlamanın ise 2017 yılının ikinci yarısında olduğu dalgalı bir eğilim içerisinde gerçekleşmesini öngörüyoruz. Bu ortamda yüzde 35 hisse, yüzde 25 tahvil bono, yüzde 15 altın ağırlıklı portföy öneriyoruz."



PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUAT ÖNDE Başta enflasyon olmak üzere mevcut siyasi-jeopolitik gelişmelerde gözlenebilecek iyileşmeler, tahvil faizlerinde 2018'in ilk çeyreğinde aşağı yönlü hareketin öne çıkmasına neden olabilir. Bu durumda tahvil bono portföylerde yüzde 10 civarında tutulabilir. Faiz tarafında mevduat yüzde 20 payla yine yatırımcının ilk tercihi olarak öne çıkacak. ÖST tarafında ise öneriler daha sınırlı.

DÖVİZ / PAY AZALTILABİLİR Yılın ilk çeyreği itibarıyla döviz tarafında beklentiler daha iyimser. Gelişen ülke para birimlerinin dolara karşı daha güçlü olacağı beklentisi, portföy önerilerinde de kendini gösteriyor.
Geçen ay portföylerde yüzde 25 civarında döviz önerisi varken, önümüzdeki üç ay için döviz oranının 5 puan aşağı çekilebileceği belirtiliyor. Burada ağırlık dolardan yana olmaya devam edecek.

BORSA / ORAN ARTIRILABİLİR Gelişmekte olan ülkelere olan para akımının artma eğilimiyle beraber Türk hisse senetlerinden büyük olanlarına girişler artabilir. Bu bakımdan tutulan hisse pozisyonlarının tutulması ve uygun maliyetli hisselerde alım yapılması mümkün. Yine yılın ilk çeyreğinde özellikle temettü beklentisi yüksek hisse senetleri öne çıkabilir. Portföylerdeki hisse oranı yüzde 30-35'lere çıkarılabilir.

ALTIN / RİSKLER DENGELENEBİLİR Yılın ilk çeyreğinde dolar/TL'de beklenti ortalaması 3,80 TL seviyesinde dengelenmiş durumda. Ons altın fiyatlarının da 1.250-1.260 dolar civarlarında seyredeceği varsayımı altında gram altın fiyatının 150-155 TL arasında dengelenmesi mümkün. Piyasalarda olası dalgalanmalarda ise gram fiyatı 160 TL'nin üzerini test edebilir. Ons altın için FED'in hamleleri önemli olacak. Portföylerde riskleri dengelemek amaçlı yüzde 10'a kadar altın tutulabilir.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	3,8156	8,6
Euro	4,5286	23,4
Sterlin	5,1142	18,4
İsviçre Frangı	3,8688	12,7
100 Japon Yeni	3,3769	12,5

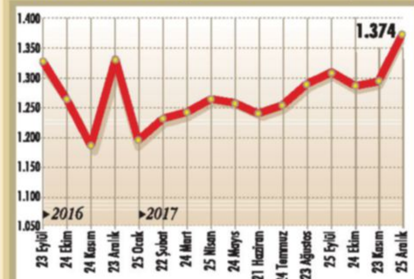
Not: 25 Aralık 2017 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	111.099	44,3
BİST-30	136.547	44,9
Sanayi	125.674	52,7
Hizmetler	80.584	66,2
Mali	130.107	27,1

Not: 25 Aralık 2017 BİST verileridir.

1.300 direncine çevirdi (ons/dolar)



Piyalepaşa İSTANBUL
troy
Digital Planet
FORTIS SİNANLI YENİ KADIKÖY
MOI MALL OF İSTANBUL



PERAKENDENİN EN YENİ DEV BULUŞMASI

Türkiye'nin en yeni perakende sektörü buluşması "Perakendede İnovasyon Forumu ve Ödülleri", Capital ve Ekonomist dergileri öncülüğünde T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanı Bülent Tüfenkci'nin katılımıyla hayata geçirildi. Piyalepaşa İstanbul, Troy, Digital Planet, Fortis Sinanlı Kadıköy, Hepsiburada, Vakıf Bank, Mall Of İstanbul, Papara ve Simit Sarayı co-sponsorluğunda, Birleşmiş Markalar Derneği'nin desteğiyle düzenlenen etkinlikte sektördeki değişim ve inovasyon üç ayrı oturumda tartışıldı, sektörün dev oyuncuları da çeşitli kategorilerde ödüllendirildi.





BÜLENT TÜFENKCİ
GÜMRÜK VE TİCARET BAKANI



CAPITAL VE EKONOMİST YAYIN DİREKTÖRÜ
RAUF ATEŞ



POLAT HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI
ADNAN POLAT



BİRLEŞMİŞ MARKALAR DERNEĞİ BAŞKANI
SİNAN ÖNCEL



KATEGORİ MAĞAZACILIĞI DERNEĞİ BAŞKANI
YENAL GÖKYILDIRIM



DİJİTAL PLANET BAŞKANI
ADNAN VURAL



FORTİS İNŞAAT YÖNETİM KURULU BAŞKANI
BİLAL İDİLKURT



DUAYENLER & İNOVASYON: SERVET TOPALOĞLU'NUN MODERATÖRLÜĞÜNÜ YAPTIĞI OTURUMDA, ABDULLAH KİĞILI, MUSTAFA TAVİLOĞLU, VAHAP KÜÇÜK, ÜMİT ZAİM VE SERDAR SUNAY KONUŞMACI OLARAK YER ALDI.



RETAIL & TECH: PAPARA CEO'SU AHMED KARSLI'NIN MODERATÖRLÜĞÜNÜ YAPTIĞI OTURUMDA, JAKLİN GÜNER, BÜLENT GÜRCAN, UĞUR DEMİREL VE EMRE EKMEKÇİ KONUŞMACI OLDU.



AVM'LERDE INOVASYON MÜMKÜN MÜ?: AVİ ALKAŞ'IN MODERATÖRLÜĞÜNÜ YAPTIĞI OTURUMDA AZİZ TORUN VE ABDULLAH KAVUKÇU KONUŞMACI OLARAK YER ALDI.



İstihdam yaratmada Türkiye'nin 3'üncü büyük perakendecisi
Cem Tuncay (Migros), Bülent Tüfenkci



İstihdam yaratmada Türkiye'nin 2'nci büyük perakendecisi
Bülent Tüfenkci, Vahap Küçük (LC Waikiki)



İstihdam yaratmada Türkiye'nin en büyük perakendecisi
Bülent Tüfenkci, Galip Aykaç (BİM)



Yurtdışında metrekareye göre Türkiye'nin en büyük 3'üncü perakendecisi
Bülent Tüfenkci, Ali İleri (Koton)



Yurtdışında metrekareye göre Türkiye'nin en büyük 2'nci perakendecisi
Bülent Tüfenkci, Cüneyt Ocak (İstikbal)



Yurtdışında metrekareye göre Türkiye'nin en büyük perakendecisi
Vahap Küçük (LC Waikiki), Bülent Tüfenkci



Türkiye'nin ciroya göre 3'üncü en büyük perakendecisi
Erhan Bostan (A101), Hanzade Doğan Boyner



Türkiye'nin ciroya göre 2'nci en büyük perakendecisi
Cem Tunçay (Migros), Hanzade Doğan Boyner



Türkiye'nin ciroya göre en büyük perakendecisi
Galip Aykaç (BİM), Hanzade Doğan Boyner



Türkiye'nin en çok mağaza sayısına sahip 3'üncü perakendecisi
Özlem Ayvacı, Nilüfer Gözütok, Uğur Demirel (Şok)



Türkiye'nin en çok mağaza sayısına sahip 2'nci perakendecisi
Özlem Ayvacı, Nilüfer Gözütok, Galip Aykaç (BİM)



Türkiye'nin en çok mağaza sayısına sahip perakendecisi
Erhan Bostan (A101), Özlem Ayvacı, Nilüfer Gözütok



Türkiye'nin metrekareye göre en büyük 3'üncü perakendecisi
Cem Başar, Cüneyt Ocak (İstikbal)



Türkiye'nin metrekareye göre en büyük 2'nci perakendecisi
Erhan Bostan (A101), Cem Başar



Türkiye'nin metrekareye göre en büyük perakendecisi
Galip Aykaç (BİM), Cem Başar



Türkiye'nin en büyük e-perakendecisi
Selçuk Ergenç, Emre Ekmekçi (Hepsiburada)



Türkiye'nin en büyük 3'üncü mobil perakendecisi
Selçuk Ergenç, Ozan Alptekin, Ergin Üner (Bisu)



Türkiye'nin en büyük 2'nci ve 1'inci mobil perakendecisi
Selçuk Ergenç, Nazım Salur (Bitaksi ve Getir)



Anadolu'nun en büyük 3'üncü perakendecisi
Talat Yeşiloğlu, Ahmet Özkürkçüler (Adese)



Anadolu'nun en büyük 2'nci perakendecisi
Talat Yeşiloğlu, Fatih Ayan (Yunus Marketleri)



Anadolu'nun en büyük perakendecisi
Talat Yeşiloğlu, Hüseyin Özdilek (Özdilek)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük fast food perakendecisi
Özgür Çetinkaya (TAB Gıda), Ahmed Karslıoğlu



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük kişisel bakım perakendecisi
Ahmed Karslıoğlu, Bahadır Özbek (Gratis)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük kültür perakendecisi
Cem Eriç (D&R), Ahmed Karslıoğlu



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük hazır giyim perakendecisi
Sevda Malkoç (LC Waikiki), Reşit Sinanlı



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük lüks perakendecisi
Reşit Sinanlı, Jaklin Güner (Vakko)



Türkiye'nin ciroya göre en büyük lüks perakendecisi
Serdar Sunay (Beymen), Reşit Sunanlı



Türkiye'nin mağaza sayısına göre en büyük mobilya perakendecisi
Sedef Seçkin, Cüneyt Ocak (İstikbal)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük yapı market perakendecisi
Sedef Seçkin, Onur Mertoğlu (Tekzen)



Türkiye'nin cirosuyla en büyük yapı market perakendecisi
Sedef Seçkin, Nevzat Hacıoğlu (Koçtaş)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük ev tekstili perakendecisi
Cem Başar, Gökhan Aydın (English Home)



Türkiye'nin metrekareye göre en büyük ev tekstili perakendecisi
Necat Altın (Zorlu Tekstil), Cem Başar



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük züccaciye perakendecisi
Fatih Karaca (Karaca), Cem Başar



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük teknoloji perakendecisi
Bülent Gürcan (Teknosa), Cem Başar



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük gıda perakendecisi
Adnan Vural, Cem Tunçay (Migros)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük indirim perakendecisi
Adnan Vural, Erhan Bostan (A101)



Türkiye'nin mağaza sayısıyla en büyük ayakkabı perakendecisi
Adnan Vural, Burak Övünç (FLO Mağazacılık)

KIŞ 2017-18 sayısı bayinizde

DÜNYANIN VE TÜRKİYE'NİN EN YENİ KONUT VE OFİS PROJELERİ BU ÖZEL SAYIDA!



Mimar Ahmet Alataş
ile aldığı Avrupa Çelik Tasarım Ödülleri kapsamında Mükemmellik Ödülünü ve projelerini konuştuk.

ÖZEL SAYI

KIŞ 2017-2018

MAISON FRANÇAISE

EMLAK+YAŞAM MİMARLIK

ISSN 1307-9158

Teknolojik, ekolojik, sosyolojik
2020 yılının evleri
+Mimarlardan gelecek kehanetleri

ŞEHİRLERE GÖRE EMLAK PROJELERİ REHBERİ

Mimar Ahmet Alataş: "Çıkış noktamız insan ve doğa"

Evde tadilat var!

PASTORAL YAŞAM

ARAŞTIRMA: Prens Adaları ve Taksim Camisi

Emlak yatırımlarına yön verecek projeler

Çatıda Çığır Açan Yeni Teknoloji ile Tanıştınız mı?

BRAAS ÇATI SİSTEMLERİ

www.braas.com.tr



Dosya
Markalı konut projelerinin karşılaştırmalı künyesi.



2020'nin yaşam alanlarına yolculuk
Önümüzdeki iki yıl içinde konutların mimari açıdan nasıl bir dönüşüm geçireceklerini sektörün önde gelen isimlerine sorduk.



Mimaride metonimi
Mimaride metonimi Bir şeyin başka bir şey yerine kullanılmasıyla oluşturulan mecaz anlamına gelen "metonim" sayesinde yapılar da ziyaretçilerine bazı mesajlar veriyor.

seçkin bayilerde.

DB

DAIKIN
Doğru Hava Uzmanı



GAYRİMENKULÜN LİDERLERİ REAL ESTATE STARS'DA ÖDÜLLERİNİ ALDI

Daikin ana sponsorluğunda, Capital ve Ekonomist dergileri tarafından sektörün önde gelen iş örgütleri Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği (GYODER) ve Türkiye Müteahhitler Birliği'nin (TMB) destekleriyle düzenlenen Real Estate Stars-Türkiye'nin Gayrimenkul Liderleri Ödül Töreni, gayrimenkul sektörünün zirvesini bir araya getirdi. Sektöre yön veren şirketleri teşvik etmeyi amaçlayan ve bu yıl 2'ncisi gerçekleşen törende 4 kategoride ilk 10'a girmeyi başaran şirketlere ödülleri verildi. Törene Evren Yiğit Mimarlık co-sponsor olarak destek oldu.



CAPITAL VE EKONOMİST YAYIN DİREKTÖRÜ RAUF ATEŞ



DAIKIN TÜRKİYE CEO'SU HASAN ÖNDER



Moderatörlüğünü Ekonomist Dergisi Yayın Yönetmeni Talat Yeşiloğlu'nun üstlendiği panelde, gayrimenkul sektörüne yön verenler, 2017 gerçekleşmelerini ve 2018 beklentilerini anlattı.



TÜRKİYE'NİN EN ÇOK KONUT PROJESİ YÜRÜTEN İLK 10 ŞİRKETİ (ADET - 2017)

1 - SUR YAPI
2 - YDA İNŞAAT
3- NEF
4- ÖZYURTLAR
5- SİNPAŞ HOLDİNG
6- AVRUPA KONUTLARI / ARTAŞ
7- TEKNİK YAPI
8- METAL YAPI KONUT
9- PASİFİK İNŞAAT
10- TAHİNCİOĞLU



TÜRKİYE'NİN EN ÇOK SATIŞ YAPAN İLK 10 ŞİRKETİ (CİRO - 2016)

1 - NEF
2 - MESA
3- DAĞ MÜHENDİSLİK
4- TEKNİK YAPI
5- SİNPAŞ HOLDİNG
6- SUR YAPI
7- TAHİNCİOĞLU
8- ÖZYURTLAR
9- FUZUL GROUP
10- YDA İNŞAAT



TÜRKİYE'NİN EN ÇOK PROJE ÜRETEN İLK 10 ŞİRKETİ (ADET- 2016)

1 - SİNPAŞ HOLDİNG
2 - ÖZYURTLAR
3- AVRUPA KONUTLARI / ARTAŞ
4- NEF
5- TEKNİK YAPI
6- SEHA YAPI
7- YİĞİT İDK GROUP
8- DAĞ MÜHENDİSLİK
9- FOLKART
10- SUR YAPI



TÜRKİYE'NİN EN ÇOK SATIŞ YAPAN İLK 10 ŞİRKETİ (ADET- 2016)

1 - MESA
2 - NEF
3- TEKNİK YAPI
4- FOLKART
5- EYG GROUP
6- YİĞİT İDK GROUP
7- FUZUL GROUP
8- KUZU GRUP
9- TORUNLAR GYO
10- DKY



ANADOLU MARKALARI KAYSERİ'DE BULUŞTU

Anadolu işletmelerine ilham olma hedefiyle düzenlenen "Anadolu Markaları" etkinliklerinin dördüncüsü, 19 Aralık'ta Kayseri'de gerçekleştirildi. Etkinlikte, Kayseri'nin en büyük markalarının başarı hikayeleri anlatıldı.

Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde, Vodafone Türkiye ve Fibabanka'nın ana sponsorluğunda hayata geçirilen "Anadolu Markaları" organizasyonunun dördüncüsü, Hilton Kayseri'de gerçekleştirildi.

İl il düzenlenen etkinlikler serisiyle Anadolu işletmelerine, dijitalleşen dünyada fark yaratması sürecinde rehberlik edilmesi hedefleniyor. Her ilin kanaat önderleri ve başarılı markalarının yer aldığı etkinlikler boyunca Anadolu'nun yükselen markalarını ödüllendirecek "Anadolu Markaları Yarışması" da tanıtılıyor.



Kayseri'nin önde gelen markalarıyla KOBİ'leri bir araya getiren bu ayki organizasyon, Capital ve Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü M. Rauf Ateş, Vodafone Türkiye Kurumsal Pazarlama Direktörü Onur Gargılı, Fibabanka Hazineden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ömer Gencal, Kayseri Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyüksimitçi ve Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanı Mustafa Çelik'in açılış konuşmalarıyla başladı.

Toplantı kapsamında Mindshare Türkiye CEO'su Bülent Yar, "Markalaşma Yolculuğunda Değişen Medya Ortamının Rolü" başlıklı bir sunum gerçekleştirdi. Vodafone Red Academy adına ise Dijital Dönüşüm Derneği Başkanı İsmail Hakkı Polat, "İşinizi Dijital Dönüşümle Büyütün" başlıklı bir eğitim verdi.

Etkinliğin "Kayseri'ye Yön Verenler" başlıklı panelinde ise Yataş Yönetim Kurulu Başkanı Yavuz Altop, İncesu OSB Başkanı ve Hasçelik Yönetim Kurulu Başkanı Halit Özkaya, BRN Yatak Yönetim Kurulu Başkanı Berna İlter ve Kilim Mobilya CEO'su Mesut Yiğit, markalarının başarı hikayelerini paylaştı. C

SİZ CAPITAL'İ SADECE BAYİDEN Mİ ALIYORSUNUZ?

Capital

TÜRKİYE'NİN EN YENİLİKÇİ İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ.

Capital'i tablet ve telefonlarınızdan ve capital.com.tr'den de takip edin, Capital alışkanlığınıza dijital bir deneyim ekleyin.







www.capital.com.tr



Google Play 'DEN ALIN

App Store'dan İndirin

Mobil Uygulma: Capital Dergisi





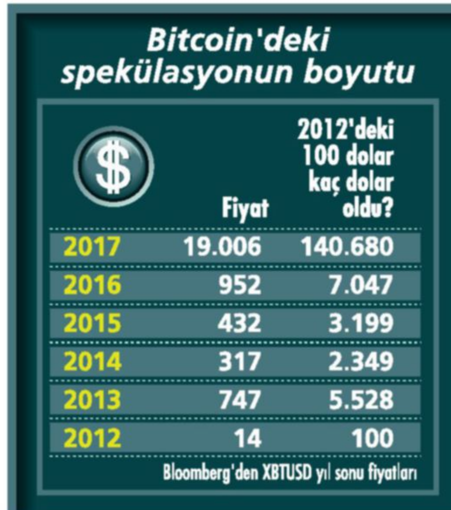
MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi Genel Müdürü mgerz@ataportfoy.com.tr

Borçla büyüdük

2017'nin 3'üncü çeyreğinde Türkiye ekonomisi yüzde 11,1 büyüyerek beklentileri aştı. Geçen yılın aynı dönemi darbe girişimi sonrasına rast geldiği için bu yıl baz etkisinden dolayı yüzde 8,5 civarı bir büyüme beklentisi vardı. Bayramların kaymasından dolayı çalışma günü sayısının artması da olumlu etki yaptı. Ama asıl itici güç, devlet destekli Kredi Garanti Fon'unun (KGF) devreye girmesiyle yaşanan hızlı kredi büyümesi oldu. Nitekim yüzde 11'lik büyümenin yüzde 7'si özel tüketimden gelirken yüzde 3,6'sı yatırımlardan geldi. Net ihracat ve kamunun büyümeye katkısı yüzde 0,3 ile sınırlı kaldı.

2017'nin tümünde yüzde 7 civarı beklenen büyüme, KGF'nin etkisinin azalacağı 2018'de yüzde 3-4 gibi normal bir seviyeye inebilir. Kamunun bilançosu 2017'de büyümeye destek vermeye imkân sağladı ama bunun maliyeti enflasyon ve faizlerin yükselmesi oldu. 2018'de politika önceliği, sürdürülebilir bir büyümeye razı olup enflasyonu tek haneye indirmek olmalıdır. Fakat 2019 seçim takvimi doğru politikalara izin vermezse enflasyon, faizler ve cari açık daha fazla artarak ekonomide kırılganlığı derinleştirebilir.



Bitcoin'deki spekülasyonun boyutu

	Fiyat	2012'deki 100 dolar kaç dolar oldu?
2017	19.006	140.680
2016	952	7.047
2015	432	3.199
2014	317	2.349
2013	747	5.528
2012	14	100

Bloomberg'den XBTUSD yıl sonu fiyatları

MB KREDİBİLİTE KAYBEDİYOR

Aralık ayında ABD Merkez Bankası (FED) faizi çeyrek puan artırınca TCMB de yarım puan artışa gitti. FED faizi yüzde 1,5'e çıkarırken TCMB faizi yüzde 12,25'ten yüzde 12,75'e yükseltti. Piyasada oluşan beklenti, TCMB'nin yüzde 1'e yakın bir artışa gitmesiydi. Yıllık enflasyonun yüzde 13 olduğu ve döviz kurunun hem seviyesinin hem de oynaklığının arttığı bu dönemde, TCMB'nin daha kararlı davranması gerekirdi. TCMB'nin siyasi baskı altında gereken politika tepkisini veremediği algısı, gelecekte piyasayı sözlü müdahaleyle yönlendirme imkânını azaltıyor.

> **"Tarihten öğrendiğimiz, insanların tarihten ders almadığıdır. "**
>
> **Warren Buffet**

BITCOIN SPEKÜLASYON BLOCKCHAIN GERÇEK

Sanal para denilen bitcoin'de son aylarda inanılmaz bir spekülasyon yaşanıyor. Bitcoin'in değeri 2017'de 20 kat; son 5 yılda ise 1.400 kat arttı. Yani 5 yıl önceki 100 dolar, 15 Aralık 2017 itibarıyla 140.680 dolar oldu!

Tarihteki tüm spekülasyonları geçen bitcoin spekülasyonu bir süre daha devam edebilir veya her an çökebilir. Çünkü buna yatırım yapanların çoğu değerini düşünerek değil, daha yüksek bir fiyattan satmak için alıyor.

Bitcoin'in aksine blockchain teknolojisi ise finans, bankacılık ve kamu hizmetlerini kökten değiştirme gücüne sahip. Örneğin teknoloji girişimcisi Cemil Şinasi Türün, Türkiye'ye özgü vadeli çek sistemini blockchain'e taşıyacak bir proje yürütüyor. Türün'ün kurmayı planladığı Defterhane, vatandaşların kendilerine kredi yaratabildikleri, faizsiz ve aracısız, dağıtık bir değer transferi ve takas platformu olacak.

Konuyu akademik boyutta takip eden Chicago'daki İllinois Üniversitesi'nde istatistik hocası Dr. Hakan Demirtaş'ın yaklaşımı şu şekilde:

"Bitcoin'in lehine ve aleyhine tüm tartışmaları izliyorum. Kurulu düzendeki hükümet, merkez bankaları ve diğer finans kuruluşları bunu ciddi bir tehdit olarak algılıyor. Çünkü üzerinde kontrolleri yok. 10 yıl içinde bankalar bildiğimiz şekliyle var olamayacaklar. Sigorta, perakende bankacılık, para transferleri gibi hepsi blockchain teknolojisiyle halledilecek. Bitcoin'in kendisi tarihin çöplüğüne karışsa bile blockchain teknolojisi finans dünyasına hakim olacak." C

capital.com.tr
January 2018
Year 26

Capital

HOW HEALTHY?

RESEARCH

GLOBAL MONITORING



SANİ ŞENER

“WE HAVE SET OUT TO CREATE A SECOND TAV”



HOW HEALTHY?

One of the issues that has been most widely discussed recently in the business community has been the higher than expected growth rates... So is this growth really healthy? The answer that comes from sources in many sectors, ranging from automotives to white goods, chemicals and cement, is "No." They say that increasing costs, falling profit margins, lengthening payment terms and rising stocks mean that growth rates are not 100 per cent healthy.

"At BMD we had a report prepared for PwC in which we analysed growth rates based on the balance sheets of the 30 largest companies in the footwear and clothing sector over the last three years. The results we obtained from this report showed that the sector is growing. But how healthy is this growth? In 2016, sales rose by 6.4 per cent while the volume of stocks in warehouses grew by 20 per cent. The rate of profitability to new sales has been falling. The most important reason for this is rising costs. This situation means that our companies need financing as a result."

These words belong to Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) President Sinan Öncel, who says that the factors which make the growth in the sector unhealthy have meant that retailers have now gone on a "diet". He explains that this is leading them to cancel contracts and turn to rents based on turnover, while also feeling the need to turn more to sales abroad in order to optimize turnovers. This analysis conducted by BMD and its results are important. At Capital we looked more closely at the growth of the growing sectors in Turkey. We analysed where symptoms of problems appear and what the results will be if the necessary measures are not taken.

LOW PROFITS ARE DISRUPTING BALANCES

The first symptom of problems in the growing sectors that we closely examined

comes in the decline in profits. Virtually every sector reports that growth has been accompanied by a fall in profit margins as the result of increasing competition and rising costs. For example, in 2017, construction, which has been the fastest growing sector over the last 15 years, grew by 6 per cent. But, despite the continuing growth, profits in the sector are not high. Anadolu Yakası İnşaat Müteahhitleri Derneği (AYİDER) President Melih Tavukçuoğlu says that profits have been declining from year to year. "The profit rate has now fallen to 7 per cent. For healthy growth, the profit rate should be 10 per cent," he says. The problem in the packaging sector, which grew by 12 per cent in 2016 and 10 per cent in 2017, is also low profitability. Ambalaj Sanaycileri Derneği President Zeki Sarıbekir says that most of the raw materials used in the sector are imported and that this is reducing profit margins.

THE PRESSURE OF PAYMENT

In the last few years, there has been a visible trend towards lengthening payment terms in a large number of sectors. For example, in the machinery sector, payment terms have increased to 180 days. Durmazlar Holding Board Chair Hüseyin Durmaz says that the average procurement time for goods and materials is 60 days. "Sales terms should be reduced from 180 days to 90-60 days," he says. In ceramics, the payment terms are making the growth unhealthy. İbrahim Polat Holding CEO Baran Demir says that payment terms are 6-18 months. "This creates problems for producers in terms of financing. The ideal payment term should be 120-150 days, he says.

In the forestry and timber products sector, payment terms have lengthened to six months. Kastamonu Entegre CEO Haluk Yıldız says: "The fact that sales terms are under 100 days is a sign of healthy growth."

HOW WILL THINGS PICK UP?

In fact, just as there are unhealthy points in growth in every sector, so there are also suggestions for solutions. For example, speaking for the chemicals sector, İKMİB President Murat Akyüz argues that, in order for growth in the sector to be healthy, the indigenization programmes for raw materials and semi-finished goods must be implemented as soon as possible. In the forestry and timber products sector, the solution lies in increasing the volume of the production of local timber raw materials and in ensuring local investments for those other inputs which are currently imported. Companies in the ceramics sector waiting for an increase in state support, particularly for energy costs, in order for them to be able to reduce their costs.

What needs to be done to improve?

Sector	What should the healthy data be?
Forestry and timber products	Payment terms should be less than 100 days.
Fuel	Payment terms should be 30 days.
Electrolytic copper	Payment terms need to be 30 days.
E-commerce	There should be unconditional customer satisfaction.
Clothing	Profit margins should be 15-20 per cent.
Construction	The profit margin should be increased to 10 per cent.
Chemicals	The profit margin needs to be raised to 10 per cent.
Machinery	The pre-tax profit rate should be 30 per cent.
Furniture	The capacity utilization rate should be 80-90 per cent.
Corrugated cardboard	The stocking period should be around 30 days.
Plastics	The unit price, which has fallen to less than \$3 per kilo, should be raised to \$4.5.
Ceramics	The stock level should be equivalent to 45 days of production.
Tourism	The rate of growth in revenue must be the same as the growth in the number of visitors.
Flour	Payment terms should not be longer than 30 days.
Glassware	The sector's costs should be reduced, such as by lowering the VAT rate.

Note: The sectors have been arranged alphabetically

THE SEARCH FOR NEW FORMULAS

AYİDER President Melih Tavukçuoğlu says that the fundamental problem in the construction sector is that there are too many players. He notes that there are around 300,000 construction companies in Turkey. "Whereas this number is around 5,000 in Germany and 40,000 in Europe as a whole," says Tavukçuoğlu. He argues that, in order for a system to be established in the sector, this number needs to be reduced by at least half. "In order for there to be healthy growth, the government needs to introduce some amendments for the industry which will prevent just anyone from being able to engage in construction. It is essential that something is done about the problem of the stock of plots of land and there must be amendments to address the number of licenses that are granted," he says. C

"WE HAVE SET OUT TO CREATE A SECOND TAV"

After it lost its third airport tender, TAV Havalimanları Holding introduced an important strategic change. It broadened its window of opportunity abroad and increased the pace of growth at its service companies. In 2018, the company will have a greater appetite for evaluating opportunities. TAV Havalimanları Holding Sani Şener says: 'We have set out to create a second TAV." He stressed that over the next five years they will make up for the EBITDA they will lose in Istanbul. We spoke with SANİ ŞENER about the important changes the group has recently undergone and its future targets.

● When we mention TAV today, what kind of structure and size are we talking about?

■ We manage a total of 17 airports in seven countries. We built airports, took care of the financing and we handle the management. The organizational structure we have created at TAV is different to those of other airport managers around the world. In addition to TAV, we also created a number of service companies. We have service companies in food and drink, ground services, IT and duty free. We have 25,000 employees and generate turnover of €1.1 billion.

● Istanbul's Ataturk Airport will close by 2021. How will you be affected by this?

■ We shall lose 50 per cent of our EBITDA. We are looking for ways to make up for this 50 per cent that we shall lose. It is not possible to do so through our service companies. We need to win new airport contracts. We are trying to win them. We are making offers for a number of places. On the other hand, over the last 17 years we have brought the company to such a great position that we are not prepared to take on anything risky. For this reason, we are looking for intelligent growth. I want



to make this clear. Without Istanbul, and even if we don't get any new business in the future, organic growth from operating our existing business will ensure that we shall be a company whose EBITDA is always over €300 million.

● What kind of opportunities are you monitoring in new airports?

■ The market is saturated in countries which have undergone the third and fourth industrial revolutions, which means that there isn't much for us to do there. For this

TAV'S NEW DIRECTION

- It will be the year of TAV 2.0. We have started to create the second TAV.
- Over the last four years, the share of our service companies in our total revenue has risen by 10 per cent points to 35 per cent.
- Our service companies operate in 76 airports in 17 countries.
- We shall lose 50 per cent of our EBITDA.
- We are trying to replace this 50 per cent.
- We need to win new airport tenders. We are making a number of offers.
- Even if we don't get any new business, we shall be a company with an EBITDA of over €300 million.
- We are going to developing markets. These are in Africa, Asia and the Stans.
- For Sabiha Gökçen we are waiting for a tender from the Malaysian owners.
- You will see that in five years we shall have replaced the EBITDA we shall lose from Istanbul.

reason, we are going to leading markets which are still developing. These countries are in Africa, Asia and the Stans. We are going to those who need us. In Europe it is only service companies which can find work, and they are too... In the past we only used to refer to certain areas as "our markets" but now we have begun to say that "the whole world is our market". If we are managing lounges in Chile, in America and in Africa, and if we are managing food and drink and duty free on the Arabian Peninsula then this means that we are now a global company and that the whole world is our market.

● Have you won any tenders recently?

■ After Medina, we won three airports in Saudi Arabia, Yanbu, Qassim and Hail. Yanbu is the airport for Arabia's second oil region next to the Red Sea. It is an important airport. A large city, which will be both touristic and an industrial region, is planned for here. At the moment, we are doing the financing for the airport. We shall start the construction in January.

● How much will you invest in these airports?

■ The investments in these airports will be around $400 million. We shall finish them all in two years. We shall be managing airports which handle a total of 20-25 million passengers. Of course, there are important airports in the countries that we are following, such as Africa, Asia and the Stans. In all of these countries we have been directly invited to bid for tenders by high level members of the government.

● What percentage of your income currently comes from abroad?

■ 39 per cent comes from abroad. In Turkey, we have the airports in Ankara, Izmir, Bodrum and Alanya. We haven't calculated it yet but after we no longer have Istanbul, and if we haven't got another new airport in Turkey, then of course, foreign operations will account for a significantly larger share of our revenue.

● How was 2017?

■ It was a good year. 2016 didn't go well. We have seen that aviation is a resilient sector. There may be some shocks and falls but the recovery is very rapid. We are happy with our passenger numbers this year. We have reached the level of 2015. The number of our passengers will be up 6-8 per cent to reach 115 million. Our turnover will increase by 1-3 per cent. Our profits have risen significantly but we don't make public our profits. We can maintain a very good balance in our costs. When it comes to costs, when passenger numbers fall we can automatically reduce our costs. We have very flexible cost centres. What is important is to reduce costs and increase revenue. We can do this with the passengers who come.

● How will 2018 be?

■ We see already from the tickets that have been sold that 2018 will be a good year. If the State of Emergency is lifted, it will affect European tourists. Middle Eastern tourists don't have any problem with the State of Emergency. Western tourists are very sensitive. It will be the year of TAV 2.0. We have started to create the second TAV. TAV 2.0 is being constructed based on our service companies and is directed towards the productivity of our existing airports. Our goal is to increase the productivity of our existing airports and grow our service companies.

● Where shall we see TAV in five years?

■ You will see that we have filled the decline in our EBITDA created by the loss of Istanbul. In terms of revenue, after the loss of Istanbul, it will take five years to return to the current level. At the moment our EBITDA is around €500 million... TAV will continue to grow. There is no other Istanbul. So you cannot replace Istanbul's EBITDA with another Istanbul. But you can find half an Istanbul and you can create a quarter Istanbul from service companies, and a quarter Istanbul from your IT company and compensate for the loss of Istanbul. This is what we are trying to do. This is the change. C

GLOBAL MONITORING

The "entire world" is now the playing field for companies. For this reason, leaders closely monitor what is happening around the global. The global indicators for sectors are monitored anyway. But the leaders in virtually every sector also have changes in lifestyles and technology on their radars. In addition, giants such as the USA and China are followed closely. Many different indicators are closely monitored, from developments on the energy markets, to electric cars, the figures for marriage and divorces and changes in the number of students. Here are the global indicators which are on the leaders' agendas.

In the past, leaders looking to maintain their companies' competitiveness used to closely follow many indicators, such as turnover on the local market, profits, market shares, stocks, capacity utilization rates and consumer data. But globalization has changed the rules of the game. Leaders now see global players as rivals and, as a result, closely follow global indicators. They try to use different global parameters to understand future trends and daily developments in their fields. On Pegasus Hava Yolları General Manager Mehmet T. Nane's global radar are incubation centres and start-ups that could produce innovative projects. On Turcas Board Chair Erdal Aksoy's are renewable energy resources and regional political developments. Kiğılı CEO Hilal Suerdem closely monitors changes in their target markets, while Süer Sülün, the chair of the board of directors at Mercedes-Benz Türk, monitors foreign trade data and new vehicle technologies. QNB Finansbank General Manager Temel Güzeloğlu follows the performance indicators of rival countries. Here are the indicators that leaders follow closely on a global scale...

WATCH CHINA AND THE USA!

The Chinese and USA markets are on the global radars of companies from a variety of different sectors. For example, in order to understand what is happening in both the world and their own sector, Casper CEO Charlotte Lamprecht mainly follows what is happening in these two countries, and explains the reason as follows: "The USA market is based on a high consumption economy and other countries which produce also consume its products. This makes it a sound indicator of the situation of production and procurement. In addition to being the economy which produces more than any other in the world, China is rapidly becoming an economy which is based on increasing consumption. When we look at China, we can understand the situation in the world as a whole."

Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları President Enver Yücel says that, as he follows a broad range of parameters, from the OECD's figures for the global economy to R&D investments, he can "monitor" the USA, Africa and China from the perspective of his own sector. Yücel says: "The change in international students is an important indicator for us. For example, we need to find ways of bringing more students from China to Turkey. China is a very big market."

LOOKING FOR TRENDS IN RETAILING

We see that players in the retail sector follow consumer-related global indicators. MediaMarkt



The 10 global indicators that leaders closely follow

1. Consumer Confidence Index/Price Index and Consumer Trends
2. Robotics, Chatbot, Blockchain, Fintech and the Internet of Things (IoT)
3. Electric, Driverless and Connectable Car technologies
4. All the trends and indicators related to the Chinese, USA and EU markets
5. Incubation centres and start-ups that produce innovative projects
6. Marriage and divorce rates, all lifestyle changes
7. Renewable energy resources and regional political developments
8. Smartphones and internet penetration rates, social media
9. Demographic data such as average age and purchasing power
10. Countries' foreign trade data and the performance of global rivals

Türkiye Board Chair Yenal Gökyıldırım says that they follow the global economy through developments in GDP in G8 and G20 countries and their own sector through indicators such as the Consumer Confidence Index and the Consumer price Index, which measure global consumer experiences and expenditures. Gökyıldırım says: “Indicators such as the consumer penetration rates of smartphones and internet use play an important role in our launches of products and new technologies.” Kiğılı CEO Hilal Suerdem says that they follow changes in consumer purchasing trends and continues as follows: “The rates of development, locations and deposit levels are important data for our investments. When brands want to enter new markets they need to take all of the different elements into account. For this reason, before making an investment we follow investments related to social changes and the currencies in those countries.” Suerdem explains that they also follow changes in lifestyles.

NEW MOBILE OPPORTUNITIES

In addition to customer habits, some sectors follow social media and mobile trends. They are headed by logistics and e-commerce... In order to understand the future, UPS Türkiye General Manager Ufku Akaltan closely follows technological developments that will enhance customer experience in the e-commerce, logistics and services sectors. He uses social media to help him do this. In order to evaluate the global potential of the logistics sector, Akaltan also closely monitors growth figures related to transportation models and the logistics performance index. When it comes to making global evaluations, Yemeksepeti CEO Nevzat Aydın regularly monitors “purchasing power, inflation figures, foreign exchange rates and economic growth rates”, while keeping mobile and lifestyle trends on his “sectoral radar”. “On a global level we follow the rates of internet penetration, smart device usage, mobile trends, the frequency of home delivery orders, market volume and growth, the shift from offline to online orders, and demographic data such as average age and purchasing power,” says Aydın.

HOUSING EYEING TECHNOLOGY

Metal Yapı Konut General Manager Akın Karali follows World Bank data and international construction data on a daily basis, while also closely monitoring digitalization trends. Karali says: “Industry 4.0 and the Internet of Things (IoT) have inaugurated a new era in the world of business. We are working very meticulously to integrate these innovations into our buildings and offer products that are in harmony with the age.”

Doğtaş Board Chair Davut Doğan follows global developments in 4D, robot technology, internet sales and social media. In addition to monitoring world furniture production in order to evaluate the global state of the sector, Doğan also follows export and import figures, while following the FED’s changes in interest rates, the foreign exchange markets and cross rates in order to assess the direction of the global economy. C

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche Müstahzarları
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Alp Franko	Berk Kimya
5	Andrea Ojetti	Hoover Türkiye
6	Andreas Hohlmann	Ece Türkiye
7	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
8	Annette von Koskull	Telia Sonera
9	Antoine Boufarah	Odeabank
10	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
11	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
12	Bernhard Raberger	EnerjiSA
13	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
14	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
15	Boualaoui Boumedienne	Evin
16	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
17	Charles Jaubert	inHERA Capital
18	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
19	Christophe jung	Alstom Grid
20	Christophe Wielgosik	Schneider Electric
21	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
22	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
23	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
24	David Clark	Bener Law Office
25	Denis Kvasov	MMK Metalurji
26	Dominique Cardineau	Fleetcorp Türkiye
27	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
28	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
29	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
30	Erwin Olijslager	ING Bank
31	Eugene Willemsen	PepsiCo
32	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement Solutions
33	Fariha Salahuddin	GSK
34	Fedon Hacaki	Burgan Bank
35	Felix Hafele	Spencer Stuart
36	Francıs Davıd Goodenday	Tetra Pak
37	Frank Eijsink	ING emeklilik
38	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
39	Frank Quante	EWE Türkiye
40	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
41	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
42	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
43	Giulio Cocci	Indesit company
44	Giuseppe Farina	Enel S.p.A
45	Gordana Hulina	ING Bank
46	Greg Maruszewski	Volvo
47	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
48	Guillaume de Colonges	Carrefoursa
49	Hakam Kanafani	Türk Telekom
50	Hideto Yamasaki	Honda
51	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
52	Hugo Campo	Page Group Türkiye
53	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
54	Isabel Gomez	IBM Türkiye
55	Ivan F Jones	Rubicoms Marketing
56	Ivar Blanken	Unilever
57	J.Melvin Cottrell	RGS Group
58	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
59	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye
60	Jean Francois Lloret	Real Hypermarkets
61	Jens Alker	Hdi sigorta
62	Jeremie Trigano	Mama Shelter
63	Joao Xavier	Multi Development
64	John Penn	Development Media Int.
65	John T. Mc Carthy	ING Bank
66	Jonathan Wheatcroft	Pwc
67	Jorge Capelas Fernandes	Vodafone Türkiye
68	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
69	Keith Durward	KPMG Türkiye
70	Keith Mitchell	Ernst&Young
71	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
72	Kevin Bradbury	Stanton Chase
73	Kevin Finn	Coats
74	Khaled Fakhuri	Schneider Electric
75	Kostas Vlachos	Haribo
76	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
77	Laetitia Outters	Generali Sigorta
78	Lambert Bloderer	Türk Henkel
79	Lars Meyer	KPMG Türkiye
80	Linda A. Campbell	*
81	Livio Manzini	Bell Holding
82	Louise Westerlind	Fongogo
83	Maarten Hummel	ING Bank
84	Manuel Galatas Sanchez	Garanti Bankası
85	Marco Falaschetti	Indesit company
86	Marco Votta	Türk Traktör
87	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
88	Mark Harvey	Harvey English
89	Markus Reckling	DHL Express
90	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
91	Martin Spurling	HSBC
92	Martin Thomsen	BP Türkiye
93	Martin Wetjen	Metro Properties
94	Massimiliano Casali	Henkel
95	Massimo Eufemia	European Investment Bank
96	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
97	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
98	Michael Collini	Hilton Worldwide
99	Michael Peisser	Petrol Ofisi
100	Michael Weiss	AT Kearney
101	Mike Harrell	Ups
102	Milan Shah	Alapala
103	Mohan Sundaresan	Nestlé
104	Muhammed Hariri	Avea
105	Naim Hakim	Odeabank
106	NakKyun Chong	n11.com
107	Neil Edwards	Nestlé
108	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi
109	Nihal Mashaki	Türkiye Finans
110	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
111	Norbert Klein	BSH
112	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
113	Olivier Moyse	GL Events
114	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
115	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
116	Owen Kingston	Accenture Türkiye
117	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
118	Patrick Savre	Generali Sigorta
119	Patrick Stern	Nestlé
120	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
121	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
122	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
123	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
124	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
125	Philip Chabert	TEB Arval GM
126	Pierrick Le Gallo	Dupont
127	Piet A.A. Dury	Astellas
128	Radu Dobrescu	British American Tobacco
129	Rajesh Batra	Nestlé
130	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
131	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
132	Raymond Timmer	KPMG Türkiye
133	Reinhold Jakobi	Nestlé
134	Remco van Kuijk	Know It Consulting
135	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
136	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
137	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
138	Robin Goetzche	Anadolu Efes
139	Rodney A. Francis	Chep
140	Rohit Gupta	Citibank
141	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
142	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
143	Shahid Afzal	British American Tobacco
144	Simon Hardie	Eurasia Insights
145	Stefan Waldner	Petrol Ofisi
146	Stein Dale	EnerjiSA
147	Stephen B. Symes	Inspark
148	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
149	Steven Young	Bosch Sanayi
150	Tamas Mayer	Petrol Ofisi
151	Terry Brown	Acer Euro
152	Thomas Kolbinger	Siemens
153	Thomas Rudolt	Metro Cash & Carry TR
154	Tim Bright	Oneworld Consulting
155	Tonu Grunberg	Telia Sonera
156	Torben Eckardt	Volvo
157	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
158	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
159	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
160	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
161	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
162	Willem Rozenberg	Philips Health Care
163	William Lamb	Expat Suite Başkanı
164	William Teramo	Perfetti Van Melle
165	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
166	Yu-Shik Kim	n11.com
167	Yvan De Cock	TEB

 444 87 36  multinet.com.tr

Türkiye'nin dört bir yanında CarrefourSA'nın yanındayız

Türk Telekom, Türkiye'nin 81 ilinde, işletmelerin ihtiyaçlarına özel çözümler sunuyor. Bu sebeple CarrefourSA gibi devler, teknolojilerini ve iletişim altyapılarını Türk Telekom'a emanet ediyor.

BU İŞTE BERABERİZ

TEKNOLOJİ ALTYAPISI

MOBİL SES VE DATA İLETİŞİMİ

MAĞAZALAR ARASI İLETİŞİM

MAKİNELER ARASI İLETİŞİM

Carrefour SA

Türk Telekom

kurumsal.turktelekom.com.tr / 444 5 444